

Université A.MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et de science de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management

Thème

Attitudes et comportements des salariés de l'entreprise Sonatrach
face à l'introduction d'un ERP : Etat des lieux et fonctionnement

Réalisé par:

MOUZAOUI Amina

M'SILI Zina

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

Session juillet 2021

Remerciements

Avant tout nous remercions dieu le tout puissant qui a procuré courage et
Volonté d'achever ce modeste travail.

Nos profonds remerciements à notre encadreur : Dr OUAOUDIA Lounis
qui a accepté d'encadrer notre travail et qui a toujours été à nos côtés pour
nous guider.

Nous tenons à remercier aussi les employés de Sonatrach en particulier
Mm LAAZIZI Sabrina qui nous a aidées dans la réalisation de ce travail.

Finalement, il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre
reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la
réalisation de notre travail, merci à tous

Dédicaces

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore.

A celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père.

Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements, aux personnes dont j'aime énormément ; à *ma sœur Samira* et mes frères, Achour et sa femme Kahina, Abed et sa femme Fairouz, Hamza et particulièrement mon petit chou Lamine, ainsi mon neveu Atane.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amies, Baya, Nabila, et Tinhinane.

Et surtout ma chère binôme Amina avec qui j'ai partagé ce travail.

ZINA

Dédicaces

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore.

A celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père.

Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements, aux personnes dont j'aime énormément ; à mon frère Faouzi et mes sœurs, Fatima, Fouzia et son mari Fares, Meriem et sa petite famille, ainsi ma chère nièce Asma.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amies, Meriem, Imene, Warda et Amel.

Et surtout ma chère binôme Zina avec qui j'ai partagée ce travail.

AMINA

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : L'avènement des TIC dans la gestion des entreprises.....	06
Section 1 : Les technologies de l'information et de la communication(TIC).....	07
Section 2 :L'ERP (Système de gestion intégré).....	12
CHAPITRE II: Applications spécifiques d'un ERP dans l'entreprise.....	19
Section1: Domaines d'application d'une solution ERP.....	20
Section 2 : Mise en application d'un ERP: conséquences organisationnelles et managériales	27
CHAPITRE III: Mobiliser les acteurs pour la réussite du projet de changement et atténuer les réticences.....	38
Section1 : La conduite au changement.....	39
Section 2 : Mise en œuvre d'actions ou pratiques organisationnelles pour faciliter l'adhésion des acteurs.....	46
CHAPITRE IV: Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH: Présentation et analyse des résultats.....	51
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	51
Section2 : Présentation, analyse et interprétation des données.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	95

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumé

Liste des Tableaux

- Tableau N°01** : répartition des effectifs selon le sexe.....
- Tableau N°02** : répartition des effectifs selon l'âge.....
- Tableau N°03**: répartition des effectifs selon niveau d'étude
- Tableau N°4**: répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....
- Tableau N°05**: répartition des effectifs selon le statut actuel.....
- Tableau N°06** : la possession de l'internet dans l'entreprise.....
- Tableau N°07** : Usage des outils de communication: Intranet/Extranet
- Tableau N°08** : les outils de travail collaboratifs (progiciels) en usage dans l'entreprise.....
- Tableau N°09** : l'utilisation de l'ERP dans le travail.....
- Tableau N°10** : la manière dont la décision de mise en œuvre de l'ERP est communiquée...
- Tableau N°11** : la centralisation de la décision de l'usage du progiciel.....
- Tableau N°12** : justification de choix d'un ERP par la direction.....
- Tableau N°13** : les causes de l'implantation d'un ERP.....
- Tableau N°14** : modification des méthodes de travail par la mise en place de l'ERP.....
- Tableau N°15** : communication sur l'impacte des ERP au travail
- Tableau N°16** : les difficultés rencontré dans l'usage de l'ERP.....
- Tableau N°17** : signification du changement organisationnel pour l'employé.....
- Tableau N°18** : votre positionnement face au changement provoqué par l'ERP.....
- Tableau N°19** : les méthodes adoptées pour le pilotage de changement introduit.....
- Tableau N°20** : la participation a la résistance au changement.....
- Tableau N°21** : l'accord sur la manière dont l'ERP a été mis en application.....
- Tableau N°22** : L'usage de l'ERP a-t-elle affectée négativement votre comportement?.....

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BPR	B usiness P rocess R eengineering.
DRH	D irection des R essources H umaines.
CRM	C onsumer R elationship M angement
DG	D irection G énérale
EDI	E change de D onnées I nformatisées
ERP	E ntreprise R essource P lanning.
GRH	G estion des R essources H umaines
NTIC	N ouvelle T echnologie d' I nformation et de la C ommunication.
SCM	S upply C hain M angement
SI	S ystème d' I nformation.
SONATRACH	S ociété N ational du T ransport par C analisation
PDG	P résident D irecteur G énéral.
PGI	P rogiciel de G estion I ntégré.
TVA	T axe sur V aleur A justé

Introduction Générale

Depuis quelques années, l'automatisation, l'informatisation, les changements technologiques et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent une véritable explosion dans le monde du travail. Les technologies sont depuis longtemps reconnues comme parties intégrantes du modèle de relations industrielles.

L'explosion de l'Internet et de la nouvelle économie sont des phénomènes les plus récents dont nous vivons un bouleversement profond et durable des modes de communication, des systèmes d'information, des échanges et de production¹. Les NTIC se présentent de nos jours comme étant de puissants outils de promotion, de la bonne gouvernance et de la transparence au sein des entreprises et des administrations. Leur introduction ainsi que leur assimilation dans le monde du travail entraînent des bouleversements dans leurs comportements quotidiens.

La découverte des NTIC et leurs rôles stratégiques dans la vie des entreprises permettaient l'émergence d'une économie du savoir dont la connaissance devenait la ressource déterminante de la compétitivité. Selon Peter DRUCKER (cité par Mellal Samira): « *derrière ces changements, il y a l'informatique, les ordinateurs qui communiquent plus vite et mieux que les diverses strates de cadres moyens, il existe également des utilisateurs qui savent transformer leurs données en informations puis en connaissances nouvelles* »².

Parmi les caractéristiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), il y a celles qui appellent à une nouvelle redéfinition de la notion de l'entreprise : baisse des coûts et interactivité. En effet, la création de la valeur par l'introduction des NTIC prend une multitude de formes : Internet, Intranet et Extranet, le groupware, workflow, messageries, forums, bases de connaissances partagées, datamining édition multimédia, et commerce électronique.

L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC), contribue à la simplification de certaines contraintes spatiales et temporelles par l'informatisation des systèmes d'information intra-organisationnels facilitant les échanges et le partage de l'information entre les employés et les différents services de l'entreprise.

La gestion de l'entreprise est depuis quelque temps confrontée à un basculement technologique : les progiciels de gestion intégrés (PGI) ou « entreprise ressource planning

¹ GIL, Philippe (2000). –NTIC et reengineering de la formation professionnelle.- paris : ed. Dunod

²SIMON, Herbert cité par RACHEDI, abdelkader L'impact des TIC sur l'entreprise Université de Saida-Magister, 2006. In : www.memoireonline.com/.../m_L'impact-des-TIC-sur-lentreprise0.ht

(ERP) selon la terminologie anglo-saxonne couramment employée », devient l'élément pivot de collecte et d'exploitation des informations de gestion. L'émergence des ERP s'est faite de manière significative au milieu des années 1990 et la plupart des grandes sociétés ont adopté ces systèmes globaux, présentés comme la solution aux problèmes de gestion. La singularité des organisations, leur histoire et leur métier sont rarement pris en compte à l'impérieux besoin de tout changer et de réorganiser pour être plus performant.

Reix (2005, p.117) rappelle que « *la diffusion des ERP depuis le milieu des années 90 s'inscrit dans un vaste mouvement de transformations organisationnelles, orientées vers une approche plus transversale des processus* »³. Il s'agit sur le plan pratique et technique d'une innovation considérable qui vise une intégration informationnelle complète.

Les systèmes d'information des entreprises ont connu, au cours de ces dernières années, plusieurs vagues de changements: mise en place d'architecture client/serveur, intranet/extranet, urbanisation et surtout implantation de progiciels de gestion intégrés (PGI). Les décideurs informatiques ont alors progressivement pris conscience de la nécessité d'homogénéiser leur système d'information. Cette démarche s'est d'abord orientée vers une structuration par les données (base de données centrale de PGI), puis le système d'information des entreprises s'est étendu fonctionnellement et s'articule désormais de plus en plus autour de briques logicielles fournies par plusieurs éditeurs : modules PGI, gestion de la relation client (ou CRM), gestion de la chaîne logistique (ou SCM).

Ainsi, les organisations ont intégré des PGI dans le cadre de leur structure pour deux raisons : résoudre les problèmes posés par des applications disparates au sein des domaines fonctionnels, et réaliser des avantages concurrentiels. En provoquant des changements radicaux dans les flux d'information, l'objectif des PGI est de fournir des solutions technologiques pour répondre à des besoins clairement identifiés.

Les ERP commencent à être bien connus sous leurs aspects informatiques, relativement à leur processus d'installation et dans leurs coûts spécifiques. Les méthodes de la mise en place de ces systèmes ne sont que peu énoncées ainsi que leurs effets sur l'organisation et sur les utilisateurs. Ces derniers sont ignorés, mésestimés ou idéalisés par les éditeurs de solutions progicielles. L'auteur Robert REIX (2005, p.117) souligne aussi que les

³- REIX, Robert (2005).-Les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises.- Revue des systèmes d'information et Management, vol. 10, N° 3, p 117-119 ;

difficultés rencontrées par les employés des entreprises à comprendre les contours de leur travail suite à l'implantation de l'ERP⁴.

En effet, l'adoption de ce dernier engendre des changements organisationnels significatifs, notamment sur les systèmes de métiers, d'influence et de valeurs des parties prenantes.

Le changement est devenu ainsi progressivement une donnée incontournable de nos vies personnelles, sociales et professionnelles. Il concerne aujourd'hui tout autant les organisations publiques et associatives que privées. Les technologies, la globalisation et la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux ont contribué grandement à accélérer le rythme du changement au cours de ces dernières années.

Par ailleurs, les changements ne peuvent avoir lieu sans l'implication des acteurs qui peuvent faire en sorte que le changement pénètre plus ou moins l'organisation et atteigne ou non les objectifs fixés. Ainsi, sans l'implication des acteurs, rien ne peut être fait. Comme le souligne à juste titre BERNOUX Philippe⁵ : *« malgré toutes les contraintes, rien ne peut être fait qui puisse être appelé changement sans reposer sur deux principes: l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant, et qu'ils exprimeront par leur voix. Le changement, dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), des contraintes externes (concurrence, innovations, technologie, etc.) ou qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations, c'est-à-dire de règles au sens large »*. L'aboutissement du changement est alors conditionné par le degré d'acceptation, de coopération et d'implication des acteurs dans le projet du changement.

Problématique

Plusieurs entreprises algériennes ont essayé, ces dernières années, d'intégrer des solutions ERP dans leur organisation. A ce titre, l'entreprise publique SONATRACH, a toujours consacré de la place aux nouvelles technologies comme une de ses ressources intangibles et

⁴ Reix, R. (2005), Op Cit. P.117;

⁵ BERNOUX, Philippe(2004).-sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.- paris : édition. Seuil, P 11;

éléments clé de sa réussite. En particulier, nous cherchons à comprendre les effets en matière de changements organisationnels liés à cette implantation.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir dans quelle mesure les TIC (ERP) exercent-elles un effet en matière de changement organisationnel au sein de l'entreprise SONATRACH. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suite :

« Quelle était l'attitude et le degré d'implication des salariés de l'entreprise SONATRACH face à l'introduction d'un ERP ? »

Pour répondre à la question principale, une série de questions secondaires doivent avoir des réponses claires et fiables :

- L'implantation d'un ERP affecte-t-il le comportement des salariés de cette entreprise ?
- Quels sont les changements induits par l'ERP sur le plan organisationnel et de la GRH ?
- Quelles étaient les méthodes mises en place par les responsables de l'entreprise SONATRACH pour faciliter le pilotage du changement technologique introduit ?

Après avoir réalisé des recherches préliminaires, nous avons pu ressortir des hypothèses que nous pouvons émettre au regard de notre problématique, elles sont aussi des orientations pour les recherches profondes. L'application ou la négligence de cette nouvelle forme de gestion (TIC) dans l'entreprise Sonatrach, nous mène à présenter trois hypothèses énumérées ci-dessous:

H1 : Des changements organisationnels au sein de la Sonatrach sont induits par l'introduction d'un ERP.

H2 : L'usage des ERP affecte négativement les individus en provoquant leur mal-être.

H3 : Le changement organisationnel engendre de la résistance dans l'organisation.

Pour avoir une réponse claire et favorable à cette problématique qui contient des réponses instantanées mentionnées dans les hypothèses, nous avons adopté une démarche propre, sélectionnée ; il s'agit de la méthode hypothético-déductive, dont laquelle nous décrirons ce que sont les technologies de l'information et de la communication et leur impact

INTRODUCTION GENERALE

sur les individus dans l'organisation. Cette démarche consiste à réaliser un questionnaire à introduire dans le milieu du travail au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia.

Quant à notre plan de travail, nous l'avons présenté en deux parties, la première qui est une investigation théorique présentée sous trois chapitres, le premier qui est un cadre théorique et conceptuel concernant les notions des TIC et les ERP dans un cadre général. Dans le deuxième chapitre, nous présentons l'application spécifique d'un ERP dans l'entreprise ainsi que sa mise en place : conséquence organisationnelle et managériale. Un dernier chapitre traite de la nécessité de la mobilisation des acteurs pour la réussite du projet de changement et atténuer les réticences, en particulier avec la mise en place d'actions ou pratiques organisationnelles pour faciliter l'adhésion des acteurs. Concernant la deuxième partie, il s'agit alors d'un questionnaire effectué au niveau de l'entreprise SONATRACH Bejaia dans le but d'apporter une réponse réelle et fiable à notre problématique principale.

Au final, nous avons terminé avec une conclusion générale.

Introduction

Dans un contexte fondé sur le savoir et la connaissance, on assiste au développement rapide des technologies de l'information et de la communication « TIC », dont l'importance ne cesse d'accroître. Il devient un atout stratégique et indispensable pour qu'une organisation accomplisse de sa mission et l'atteinte de ses objectifs.

Avec l'avènement de la nouvelle économie, dite aussi économie numérique, les TIC jouent un rôle structurant dans le fonctionnement des entreprises et dans la création des richesses et affectent à la fois le processus du travail ainsi que les rapports entre acteurs.

Cependant, les progiciels de gestion intégrés (PGI), désignés souvent par le terme anglais ERP acronyme pour "Enterprise Resource Planning", ils connaissent aujourd'hui un véritable succès. Ils sont depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. Ce système constitue d'après TOMAS J-GAL Y 99: « *la colonne vertébrale des systèmes d'information* »⁶.

Par ailleurs, l'ERP n'est pas un simple instrument, parmi d'autres. C'est un instrument stratégique, qui doit être pris en compte sérieusement, car la transition vers un ERP ne se limite pas à introduire un nouvel outil de gestion. Il s'agit plutôt, de remettre en question l'organisation de nombreux services et le fonctionnement global de l'entreprise. Sa mise en œuvre constitue une véritable révolution dans la gestion des entreprises.

Pour cela, dans le présent chapitre, nous traiterons lors de la première section de la définition des Technologies de l'Information et de la Communication « TIC », leurs typologies ainsi que leur usage accru dans les organisations. La deuxième section, nous permettra de mettre l'accent sur le Système de Gestion Intégré, ainsi que son évolution.

⁶ - TOMAS J-GAL Y.- ERP et la conduite des changements : alignement, sélection et déploiement.- 6^e édition.- Paris: Ed. Dunod, 2011, p 1.

Section 1 : Les technologies de l'information et de la communication « TIC »

Lors de cette section, nous tenterons de présenter une vue d'ensemble sur les technologies de l'information et de la communication en expliquant chaque concept qui regroupe le signe TIC, ainsi que ses différentes typologies, pour pouvoir enfin toucher l'usage accrue des TIC dans l'organisation.

1.1-Définition des TIC

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) correspondent à : « *L'ensemble des technologies de traitement et/ou d'échange d'informations résultant de développements croisés entre l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel* »⁷.

Elles renvoient à : « *un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixe, images vidéo, etc.) et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines* »⁸.

Ainsi, et de par ces définitions, nous pouvons dire que :

- Les TIC sont des technologies qui ont vu le jour suite au croisement de l'informatique, des télécommunications, du multimédia et de l'audiovisuel.
- Les fonctions principales de ces technologies sont : la recherche, le stockage, le traitement et la transmission des informations.
- Ces informations prennent la forme de texte, son, images fixes, images vidéo, etc.
- La communication devient interchangeable (de personne à personne, de machine à machine) ou de personne à machine) grâce aux capacités d'interactivité des TIC.

⁷- MEIER, Olivier(2009).- Dico du manager.- Paris: édition Dunod, p.220

⁸- BASQUE, Josiane(2005). - Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire : Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire.- . [CREPUQ], 2005, 2 (1), ffedutice-00086399f. P 34.

1.2-Les différentes typologies des TIC

L'arrivée des TIC soutient la recherche de nouvelles formes d'organisations fondées sur la maîtrise de l'information et la coopération en facilitant le travail en groupe. Comme nous l'avons signalé précédemment, elles sont constituées d'outils de communication et d'outils de gestion de données.

1.2.1 Les outils de communication

Les outils de communication se composent du téléphone, le téléphone portable ou mobile, le télécopieur ou téléfax et enfin les réseaux informatiques.

a) Le téléphone

C'est un appareil de communication, initialement conçu pour transmettre les voix entre les utilisateurs à travers les câbles et les circuits électroniques. C'est un ancien outil et son utilisation a tendance à décliner à cause de l'émergence de la téléphonie mobile.

b) Le téléphone portable ou mobile

Le téléphone mobile ou cellulaire est un appareil de télécommunication qui permet de communiquer par téléphone, sans être relié par un câble tout en étant mobile.⁹

c) Le télécopieur ou téléfax

C'est un appareil électronique qui a pour rôle de convertir les images et les textes en impulsion électronique afin de les transmettre à un destinataire.

d) Les réseaux informatiques

Ils sont constitués des outils ci-dessous:

- **L'Internet**

C'est un réseau mondial constitué lui-même par une multitude de réseaux informatiques de dimension locale, régionale, nationale ou continentale interconnectés les uns aux autres. Il permet l'acheminement des données numérisées de toutes sortes.¹⁰

⁹- Dictionnaire le petit Larousse.- Paris: Ed. Larousse, 2014, p.129.

¹⁰- DUFOUR, A(1998).- Internet.- Paris: PUF, p 03.

De tous les services et applications proposés sur internet on trouve :

- **L'E-mail (courrier électronique)**

La messagerie électronique est une application courante sur les réseaux locaux, elle permet d'envoyer toute sorte de messages textes pouvant être accompagnés d'éléments multimédias directement à son interlocuteur. On peut, de plus, envoyer le message à plusieurs personnes très facilement.

« Il permet aux utilisateurs d'échanger entre eux des messages textuels pouvant comporter éventuellement des pièces jointes (images, son, fichiers...), chaque utilisateur est identifié par une adresse unique dans le monde »¹¹.

- **L'Extranet**

C'est un site dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple de limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs ou abonnés.

L'Extranet élargit l'accès au réseau Internet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs).

- **L'Intranet**

L'Intranet peut-être défini comme étant *« un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet »¹².*

1.2.2. Les outils de gestion des données (outils de travail collaboratif)

Les outils de gestion des données au sein de l'organisation se composent du workflow et du groupware

¹¹- BOULOC, Pierre [et all.].- Les N.T.I.C.- Paris: édition Ria, 2003, p. 178.

¹²- GUINA, Nadège.- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises: impacts des nouvelles technologies d'information et de communication.- Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Ecole Doctorale des Sciences de L'entreprise- Université de Toulouse I, p. 104.

a) Le groupware

L'AFCEC définit le Groupware comme : « *l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe* »¹³.

b) Le Workflow (automatisation des flux de documents).

Le Workflow « *c'est un logiciel de flux de travail qui gère les différentes étapes de la réalisation d'un document* »¹⁴.

Généralement, on associe au Groupware la coordination de la circulation de documents, une tâche accomplie par le Workflow.

L'intérêt du Workflow est d'optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponse et simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser en prévoyant des procédures prédéfinies.

c) Le Datawarehouse

Selon **Grouard J.M.**, l'objectif du datawarehouse est de « *centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent* »¹⁵.

L'application datawarehouse constitue un entrepôt de données visant à assister la prise de décision au sein des entreprises. Pour automatiser les informations, le système décisionnel remplit trois fonctions essentielles à savoir : l'extraction des données, le stockage et le reportage des données.

d) Datamining

Le datamining est un « *processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques* »¹⁶.

¹³ - Association Française pour la cybernétique économique et technique.

¹⁴ - FELIO, C, LEROUGE, L (2005). –Les TIC face aux TIC : Enjeux et risques psychosociaux au travail.- Paris : p 78.

¹⁵ - GROUARD, J.M. (1998).- Le projet décisionnel.- Paris : Ed : Eyrolles, p 9.

¹⁶ GOVARE, V. (2002).-L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).- Paris, p. 12.

e) L'échange de données informatisées (EDI)

Il s'agit « *de système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires* ». ¹⁷

Ce sont des systèmes d'information globaux. En effet, l'EDI permet de communiquer des données structurées entre les différents partenaires, ces données sont généralement codifiées et présentées sous un format bien précis.

f) Entreprise ressource planning (ERP)

Les progiciels de gestion intégrés (ERP), objet de notre recherche et que nous allons développer davantage plus loin, sont « *des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : l'achat, les ventes, les stocks, la finance, logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques* ». ¹⁸

1.3 L'usage accru des TIC dans les organisations

Abordons maintenant l'utilisation des TIC dans les organisations. Les TIC d'abord ont été conçus et utilisés exclusivement comme outils de soutien pour les organisations.

A partir des années 1980, les TIC commencent à être grandement utilisées pour l'atteinte d'objectifs stratégiques organisationnels. Cette utilisation des TIC est cependant majoritairement réservée à l'élite de l'organisation qui, à ce moment, gère seule les enjeux de l'organisation. Les fonctions administratives continuent d'utiliser les TIC à des fins plus administratives. Par contre, dans les années 1990, l'utilisation plus stratégique des TIC est généralement élargie à l'ensemble des membres de l'organisation, qui contribuent tous et chacun au succès de l'organisation. Les années 1990 sont aussi caractérisées par l'arrivée d'Internet, d'Intranet et de l'utilisation des TIC à des fins de révision des processus d'affaires. Certains auteurs définissent d'ailleurs cette démarche comme l'amélioration de la performance organisationnelle par l'exploitation des TIC qui permet de restructurer radicalement les processus d'affaires.

¹⁷ PARTERYON, E. A.- Les nouvelles technologies d'information dans l'entreprise.- Paris : Ed : Economia, p. 35.

¹⁸ QUELENNEC, Claude(2007).-ERP, levier de transformation de l'entreprise.- Paris: Ed. Lavoisier, p. 17

Dès lors, il est démontré que les TIC ont un impact sur la structure organisationnelle et qu'elles occupent une place de plus importante dans un monde du travail qui se transforme sans cesse. Depuis, les TIC continuent de se développer de façon exceptionnelle en plus d'offrir un impressionnant potentiel de traitement de l'information.

Un des aspects intéressants relatifs aux TIC, est qu'elles sont majoritairement utilisées comme vecteurs de transformation au sein de l'organisation dans le but d'atteindre un avantage concurrentiel. L'organisation qui choisit d'adopter une solution technologique veut potentiellement « *profiter de la puissance de la technologie pour aligner l'organisation et l'intégrer pour ainsi s'assurer une croissance soutenue et se doter d'un avantage concurrentiel significatif* ».

Section 2 : ERP (Système de gestion intégré)

Dans cette deuxième partie du chapitre, en met en évidence les principales notions des ERP (Entreprise Ressource Planning), ainsi son évolution considérable en matière d'information et de gestion.

2.1 Le Progiciel de gestion intégré (ERP) :

Durant ces trente dernières années, l'information de gestion a subi des bouleversements considérables, monolithiques et statiques dans les années 60, 70 et 80; elle est aujourd'hui modulaire et évolutive. Cette évolution rapide, rendue possible par les avancées technologiques dans le domaine de l'électronique et des télécommunications, a eu des conséquences capitales sur le rôle même de l'outil informatique. Et pour maîtriser les flux d'informations provenant des différentes sources soit interne ou externe, l'entreprise doit mettre on œuvre des outils spécifiques, permettant une meilleure gestion de ces flux d'informations. Le progiciel de gestion intégré ERP est le moyen nécessaire qui permet d'unifier les tâches et responsabilités de l'ensemble des services de l'entreprise dans un seul programme, et donc nous constatons la place prépondérante que prennent, dans de nos jours, les ERP au cœur des unités opérationnelles de l'entreprise. Ils constituent, progressivement, le corps des systèmes d'information, le traitement de l'information dans l'entreprise en particulier, et dans nos sociétés, en général, qui sont en pleine mutation. A cet égard, ce qui était vrai hier ne l'ai plus aujourd'hui; ce qui est accepté aujourd'hui ne le sera plus demain.

2.2 Appellation et définitions de l'ERP:

2.2.1 L'Appellation de l'ERP

C'est une appellation qui n'est pas très bien contrôlée, il n'existe pas moins de sept dénominations, parmi les plus utilisés par la presse où les éditeurs eux-mêmes: progiciel, progiciel intégré, progiciel applicatif, progiciel applicatif intégré, progiciel de gestion, progiciel de gestion intégré, et ERP (Entreprise Ressources Planning). Tous ces termes ne recouvrent pas bien les mêmes concepts, du fait de la place prépondérante qu'ils utilisent sur les marchés actuel et futur, de leur problématique et de la complexité de leur mise en œuvre.

Cette diversité prend en compte deux dimensions capitales dans le concept de l'ERP: le degré d'intégration(DI) et la couverture opérationnelle(CO) qui peuvent se définir de la façon suivante:

- le CI: définit la capacité de fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une image unique, intègre, cohérente et homogène de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle.
- La CO: définit la capacité de fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans les domaines qui la constituent, et ce dans une approche transversale qui optimiser sa productivité.

2.2.2- Définitions

Un progiciel ERP est un outil informatisé qui permet le pilotage de l'entreprise, sa particularité est d'embarquer, en un même logiciel et une seule base de données des informations commune. En effet, ce concept de progiciel intégré existe depuis longtemps, dès les débuts de la gestion de la production assistée par ordinateur(GPAO).

Le terme ERP est l'acronyme de l'entreprise ressource planning dont la traduction littérale et planification des ressources de l'entreprise, appeler aussi PGI pour progiciel de gestion intégré. Cette expression comme nous le constatons est formée de trois termes:

- le terme "progiciel" qui est issu de la composition des deux mots " produits "et "logiciels", il désigne un logiciel commercial vendu par un éditeur sous forme d'un produit complet. Ce terme a été créé en 1973 par Jean-Éric Forge, il a fini par prendre la définition suivante en 1974:" ensemble comprenant un programme, les jeux d'essais, la documentation correspondantes et susceptible d'être fournie à plusieurs utilisateurs".¹⁹

¹⁹ - Encyclopédie scientifique en ligne. URL: <http://www.techno-science.net>

- Le terme " gestion " rend le progiciel en question dédiée à l'informatique de gestion c.à.d. que les programmes de ce logiciel remplissent les fonctions de gestion de l'information propre à une entreprise.
- le terme " intégré " fait allusion à ce que le système soit implémenté au sein d'une organisation une structure spécifique.

La composition de ces trois parties désigne un système composé de plusieurs programmes dont chacun effectue une activité parmi celles nécessaires au fonctionnement d'une l'entreprise, en d'autres termes, il permet de gérer l'ensemble des flux d'informations et des processus propre à une entreprises.

La définition donnée par XCP est certainement celle qui regroupe l'ensemble des paramètres d'un ERP actuel: pour être intégré, un progiciel de gestion doit:

- Emaner du concepteur unique.
- Garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurée par la disponibilité de l'intégralité de la structure de la base de données à partir de chacun des modules, même pris individuellement.
- Reposer sur une mise à jour en temps réel des informations à modifier dans tous les modules affectés.
- Fournir des pistes d'audit basées sur la garantie d'une totale traçabilité des opérations de gestion.
- Couvrir, soit une fonction ou (filiale) de gestion, soit la totalité du système d'information de l'entreprise.

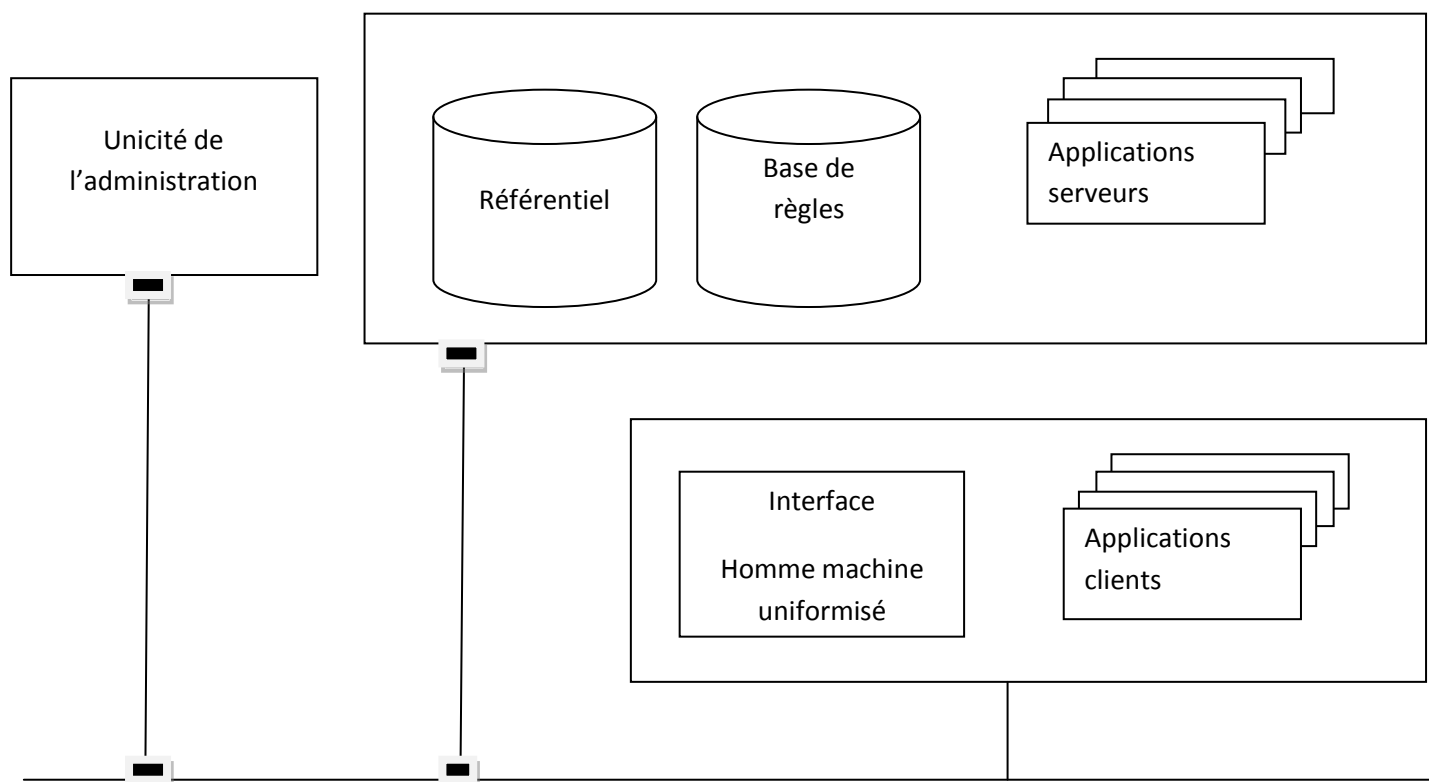
On peut aussi définir L'ERP comme « *un sous ensemble du système d'information capable de prendre en charge la gestion intégrale de l'entreprise, incluant la gestion comptable et financière, la gestion de la production et la logistique, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative ainsi que la gestion des ventes et des achats* ». ²⁰

En effet, il existe plusieurs définitions de l'ERP, celle qui semble la plus complète et la définition donnée par Willis [et al.] en 2003: « *l'ERP et un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ces*

²⁰- LEQUEUX, Jean-Louis(1999).- Manager avec les ERP.-paris : 1^{er} édition, Ed : Edition d'organisation, p156

processus de base, il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production ou l'exploitation jusqu'à la vente et la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes d'entreprise.»²¹

Figure N°1: le concept d'ERP



Source : LEQUEUX, Jean - louis, Manager avec les ERP : architecture applicative.

2.2 Evolution des systèmes de gestion intégrée

Les Années 60-70 et le mainframe: (traiter les données)

Dans les années 60-70, l'informatique de gestion est reléguée à un rôle de supercalculateur, son utilité se borne à emmagasiner des volumes gigantesques de données, à les trier, les traiter, puis les restituer sous une forme généralement plus condensée et plus

²¹- CHAABOUNI, A.-Implantation d'un ERP : antécédents et conséquences.- XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.

intelligible. Elle est caractérisée par une puissance de traitement des équipes de développement et de support, ainsi qu'une infrastructure technique très centralisée. C'est l'époque des mainframes et de l'informatique dite lourde, ou encore "corporate".

En effet, l'investissement en matériel, logiciel et en ressources humains sont très élevés ; seules les grandes entreprises en sont équipées. Le rôle des utilisateurs se borne alors à collecter des données qui sont ensuite saisies par les opératrices, traitées et utilisées pour la gestion de l'entreprise. L'accès des utilisateurs à la machine et alors inexistant. Ceci n'est que la première étape d'un phénomène qui va aller en s'amplifiant.

Les années 80 et les mini-systèmes: (accéder aux données)

En effet, les années 80 voient l'arrivée de machines qui se rapprochent progressivement de la source même des besoins de l'entreprise. Les minis ordinateurs donnent une dimension départementale à l'outil informatique, pour la première fois un département ou une division, au sein de l'entreprise peut disposer d'une puissance de traitement autonome. Ces mini Ordinateurs permettent aussi, à un grand nombre d'entreprises petite et moyenne, d'acquérir leur première machine. Pour les grandes entreprises déjà dotées d'une informatique puissante et centralisé (dite de premier niveau), l'addition de niveaux supplémentaires (deuxième niveau) que représente le mini ordinateur ne va pas sans problème.

Les années 90 le client Serveur: (partager l'information)

Avec l'explosion des réseaux et les télécommunications, les deux autres phénomènes marquants des années sont sans aucun doute le déploiement de l'informatique "individuelle «et l'émergence de l'informatique de "groupe". L'ordinateur personnel, à travers la bureautique permet à l'informatique individuelle d'exister et de devenir le troisième niveau, avec le niveau de l'entreprise est le niveau de département, le client Serveur à travers le *groupware* et les réseaux prend une approche horizontale. Il renverse la verticalité des trois niveaux précédents, il offre une architecture horizontale qui permet d'intégrer l'ensemble des composants en présence et qui fédère les trois niveaux existants: entreprise département, et individu.

Les années 2000:(intégrer les composants)

Les entreprises avancent dans la refonte de leurs processus de base car les applications de base qui sont installées dans les différents départements (service client,

marketing, vente, comptabilité, fournisseur, production, distribution, personnel) ne permettent pas à leurs utilisateurs de partager un langage commun. Si des interfaces entre ces divers domaines de l'entreprise, qui ont été mises en place, elles seront rarement en temps réel, et les exemples ne manquent pas. En effet, une même donnée est saisie deux ou trois fois, voir plus, d'où le besoin d'une informatique globale, intégrant tous les composants qui feront le succès de l'entreprise, et un passage obligé car le développement de logiciels était au stade encore artisanal, et l'approche composant n'en est encore qu'à ses débuts. Néanmoins, une nouvelle industrie logicielle émerge, cette industrie s'inspire du concept des ateliers de production, des industries manufacturières.

Selon Arno Penzias, les défis auxquels l'informatique de demain aura à faire face ne sont pas technologiques; ils sont de deux types: disponibilités de ressources (logicielles et humaines) et intégration de solutions.

Les ERP aujourd'hui

L'évolution de l'informatique vers plus d'informations, plus de partages, plus d'intégration et plus de flexibilité et un des facteurs essentiels qui expliquent le succès grandissant des ERP auprès des entreprises. De nos jours, comme nous le verrons ultérieurement, il ne répond pourtant pas encore de façon pleinement satisfaisante aux attentes de ses dernières, mais toute fois, ils représentent la voix la plus prometteuse vers une informatique plus globale. A cet égard, tous les types de progiciels existant aujourd'hui, sur le marché, l'ERP et sans aucun doute le type de progiciel intégré le plus avancé dans la recherche d'une entreprise intégralement, ou idéalement informatisée. C'est un ensemble de modules applicatif généralement signé par un même éditeur et travaillant en mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme, fonctionnelles. Ces modules couvrent:

- La gestion comptable et financière.
- Le contrôle de gestion.
- La logistique (type DRP, Distribution Requirements Planning).
- L'administration des ventes.
- La gestion des achats et des stocks.
- La gestion de la production (type MRP, Manufacturing Resource planning).
- Eventuellement la paie.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité la notion générale des technologies d'information et de la communication, en évoquant les différentes typologies, ainsi les usages puis nous avons mis l'accent sur l'un des outils les plus réputés qui est l'ERP. En fin, il est important de savoir que les TIC deviennent, de plus en plus, des outils indispensables et stratégiques pour les entreprises et elles sont considérées comme un facteur clés de leur succès, car elles contribuent fortement à perfectionner les processus existants au sein des entreprises, en présentant des solutions beaucoup plus efficaces et adaptées. Parmi ces technologies les plus sophistiquées, on retrouve les ERP qui depuis leur apparition ont suscités un engouement de la part des grands entreprises.

CHAPITRE II : Applications spécifiques d'un ERP dans l'entreprise

Introduction

Les entreprises doivent procéder à une révision profonde et permanente de leur mode de fonctionnement suivie d'une adaptation et d'une transformation de leurs systèmes de gestion, afin de faire face aux évolutions de l'environnement et assurer leurs pérennités et leurs survies à long terme. Cela se traduit éventuellement par la mise en place des méthodologies et des outils adaptés à la situation, pour mettre à niveau leur management et leur mode de fonctionnement.

Un ERP vise à optimiser les processus de gestion: à la construction du l'ERP, le concepteur s'appuie sur des modèles de processus issus des «meilleures pratiques» du secteur. De l'analyse des meilleurs pratiques, l'éditeur de progiciels obtient un ensemble de règles de gestion qui constituent un standard de fait pour un secteur déterminé. Il s'agit donc d'un système d'information formé de modules fonctionnels standard, relié directement à une base de donnée unique et couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise.

Les modules du logiciel ERP aident les entreprises à réduire les erreurs humaines qui se produisent souvent avec les pratiques manuelles. Le seul risque réside dans le fait de voir une erreur initiale, commise lors de la saisie de base, se propager et contaminer l'ensemble des processus, des fonctions et par effets induits, les autres données. Ce qui fait de la vérification de la qualité des saisies initiales une activité indispensable.

L'implantation d'un ERP est donc, une évolution profonde du système d'information pour harmoniser les diverses fonctions de gestion opérationnelle d'une entreprise, en acceptant les modifications nécessaires de l'organisation pour tenir compte des solutions retenues.

Dans le présent chapitre, nous nous intéresserons précisément aux applications spécifiques d'un ERP dans l'entreprise. Dans la première section, nous porterons un regard sur le domaine d'applications fonctionnelles et transversales intégrées d'une solution ERP ainsi que ses avantages et inconvénients. Nous nous pencherons, lors la deuxième section à la mise en place d'un ERP, ses conséquences organisationnelles et managériales.

Section 1 : Domaine d'application d'une solution ERP

Lors de cette section, nous présenterons les applications fonctionnelles et les applications transversales intégrées d'une solution ERP pour pouvoir enfin toucher leurs avantages et inconvénients.

1.1 Application fonctionnelles de l'ERP :

L'intérêt des progiciels intégrés réside autant dans la palette des fonctions offertes, qui couvre la plupart des besoins de l'entreprise, que dans leur capacité d'intégration. Il en résulte une amélioration de la productivité et de la qualité du service au client.

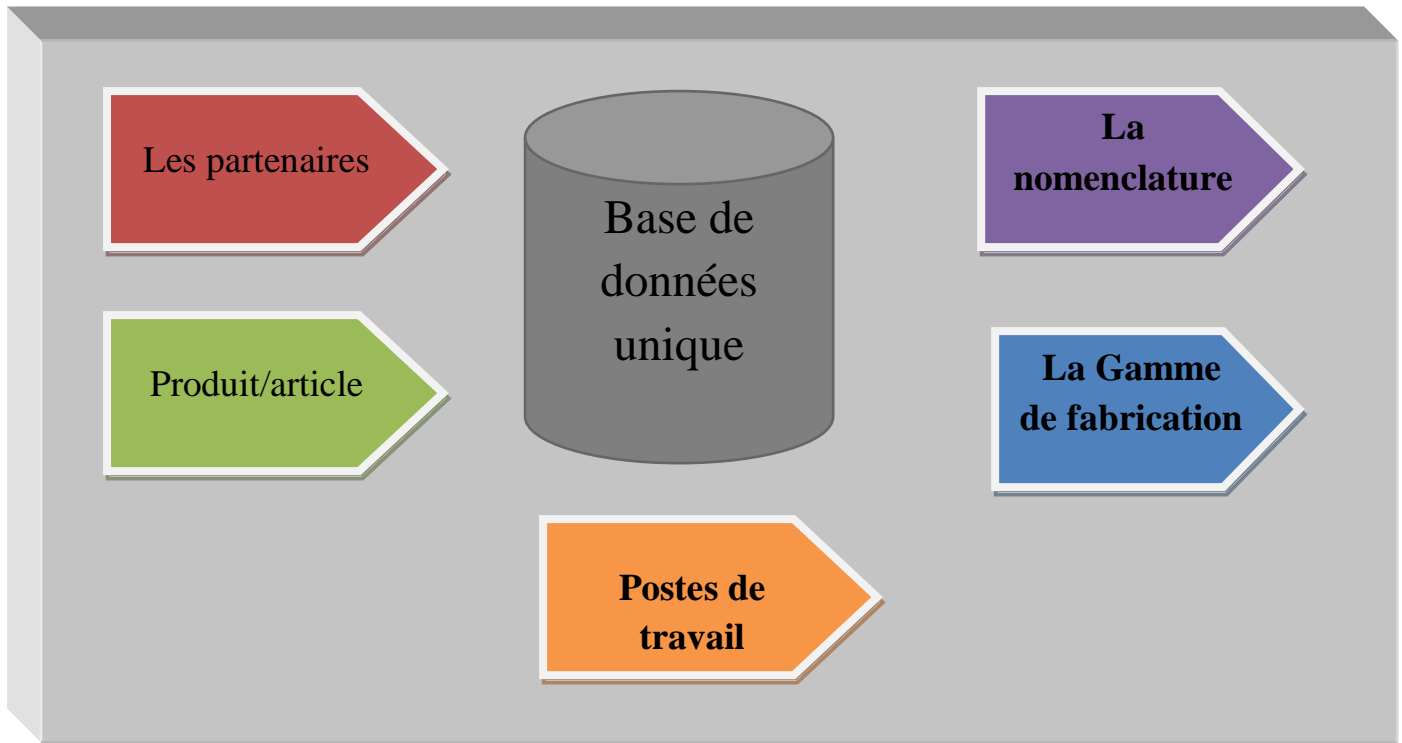
1.1.1 Les données de base d'un ERP :

Les données de Base sont les informations, communes à toutes les fonctions de l'entreprise, caractérisant l'entreprise elle-même, les différents partenaires (clients, fournisseurs...), les produits vendus, les marchandises mais aussi les moyens de production de l'entreprise.

Cette base de données commune évite les doubles saisies ou modifications des données garantissant le même niveau d'information, à jour, pour tous les acteurs de l'entreprise et le partage, en temps réel, de toutes ces informations.

Toute l'organisation de l'entreprise, ses processus, ses flux, ses acteurs comme ses marchandises existent virtuellement dans le Système d'Information ERP, ce qui permet de suivre, en temps réel, les informations produites par les activités de l'entreprise (achats, approvisionnement, production, ventes, suivi de la rentabilité, les mouvements comptables et financiers...).

Figure N° 2 : Les données de base d'un ERP



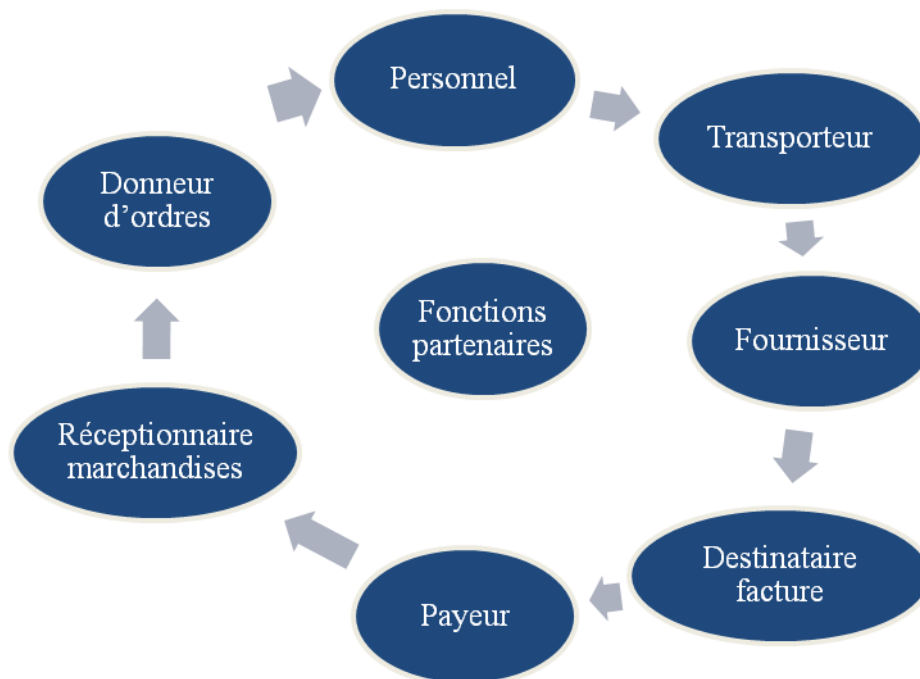
Source : Établi par nous- même

- **Les partenaires** (clients, fournisseurs) :

Le partenaire est connu au travers de nombreuses informations: nom, adresse, coordonnées Diverses, données financières, comptables, commerciales, organisationnelles, bancaires ; des éléments de prix, de stockage, de livraison... lui sont rattachés.

Tous ces éléments sont saisis une seule fois et sont disponibles pour toutes les fonctions De l'entreprise

Figure N°3 : Les partenaires (clients, fournisseurs) :



Source : établis par nous même

- **Le produit, l'article**

Les produits sont de différents types (matière première, produits finis...), de nombreuses informations les caractérisent: données financières, comptables, commerciales, de prix, De calcul de coût, de production, de stockage, de qualité, de livraison...

Le produit est-il acheté et vendu en l'état ou est-il le résultat d'une transformation. Il peut être matériel, immatériel ou un service.

Tous ces éléments sont saisis une seule fois et sont disponibles pour toutes les fonctions de l'entreprise (chaîne logistique, comptabilité, finance, gestion de projet...)

- **La nomenclature :**

La nomenclature indique tous les composants qui constituent le produit ou le service, commercialisé (références, quantités, prix, données de gestion...).

Ces éléments sont à la base de la gestion des coûts.

- **La Gamme de fabrication :**

La gamme de fabrication décrit les moyens et l'organisation à mettre en œuvre pour réaliser le produit ou le service vendu; quels composants utiliser, sur quel poste de travail réaliser l'opération, quels sont les temps des opérations...

Ces éléments sont à la base de la gestion des coûts.

La gamme est une description du processus complet de réalisation du produit ou du service vendu.

- **Le poste du travail :**

Le poste de travail contient toutes les informations de temps et de coût des opérations qu'il effectue.

Ces éléments sont à la base de la gestion des coûts.

1.1.2 La planification :

La planification permet à l'entreprise d'évaluer les ressources (machines, matières, personnel) nécessaires à la réalisation de prévisions commerciales.

Cette analyse conduira à un plan d'action qui réduira fortement les risques de stocks trop importants ou trop faibles entraînant des problèmes de livraison client; analyse qui permettra également d'anticiper dans sa gestion du personnel, de ses moyens de production comme de ses budgets.

1.1.3 Les achats, approvisionnement :

La gestion des achats est totalement intégrée dans l'ERP.

Le système d'information exprime des propositions d'achat de marchandises en fonction des commandes clients ou des besoins de reconstitution des stocks.

Après validation par le gestionnaire, les ordres d'achats, le suivi des factures fournisseurs, les écritures dans les journaux et comptes d'achats, les suivis de paiement comme les mouvements bancaires sont automatisés dans l'ERP.

Tous les mouvements (marchandises, produits, comptables, financiers), ainsi que tous les documents (devis, ordres, commandes, factures, journaux...) sont générés automatiquement.

Le processus de gestion des achats, de l'approvisionnement, débute à l'expression des besoins et se termine lors de la mise à disposition des marchandises dans les magasins de l'entreprise.

1.1.4 La gestion de la production :

L'ordre de fabrication est généré par l'ERP automatiquement après la validation de la commande client et l'analyse, par le système, des ressources de l'entreprise (stocks).

La réalisation de la production ne pourra débuter que lorsque l'ERP aura contrôlé la disponibilité et réservé les matières nécessaires.

A la fin de la fabrication, les matières utilisées pour la réalisation sont automatiquement consommées, par l'ERP, dans les stocks.

Une fois la production terminée, les produits finis sont transférés en stock et mis à disposition pour la livraison client.

La livraison dont tous les paramètres (transporteur, adresse livraison, adresse facturation, données logistiques...) sont contenus dans l'ERP et utilisés automatiquement lors des mouvements produits comme de l'édition des documents logistiques, commerciaux, comptables, financiers).

1.1.5 la gestion commerciale :

La commande client passe par plusieurs stades dans l'ERP (opportunité d'affaire dans le module CRM puis devis, commande, facture).

Elle peut être saisie par le commercial ou directement par le client (plate forme e-commerce...).

Comme pour les autres fonctions de l'entreprise, toutes ces étapes sont gérées automatiquement dans l'ERP (consommation en stock des produits livrés, facturation, paiement, écritures comptables, financières, bancaires).

1.2 Les fonctions transversales intégrées :

1.2.1 La gestion financière :

La gestion financière intègre automatiquement, comme nous l'avons vu, toutes les opérations liées aux processus des ventes, de la production, des achats. Elle produit, de plus, tous les états comptables et financiers réglementaires (journaux, bilan, compte de résultat, comptes divers, déclaration de TVA...). La comptabilité analytique permet de suivre en

permanence les coûts, la rentabilité des différentes activités, des produits, des offres de l'entreprise.

Certains modules intégrés dans l'ERP permettent de gérer les investissements, les immobilisations voire des projets de manière autonome (planning, gestion des ressources, des coûts...).

1.2.2 La gestion des ressources humaines :

Le niveau de gestion des ressources humaines dans l'ERP est à définir par l'entreprise.

Gestion administrative du personnel (présence, absence, masse salariale, paie...)

Gestion opérationnelle (rendement, performance, capacité...)

Gestion des ressources humaines (formation, évaluation, compétences, gestion de carrière...).

1.2.3 L'ERP pour une organisation intégrée :

L'entreprise est une organisation hiérarchiquement définie dans l'ERP qui garantit la cohérence entre les informations à tous les niveaux de l'entreprise.

Les informations de plus haut niveau (direction) sont issues de l'agrégation automatique des informations produites par les niveaux inférieurs de l'organisation (mouvements de stock, consommations marchandises, déclarations de production, factures...)

Cette structure permet à la direction de consulter toutes les informations de l'entreprise en temps réel.

1.3. Les avantages et les inconvénients des ERP

1.3.1 Les avantages des ERP :

En s'appuyant sur les caractéristiques des ERP et quelques atouts présentés auparavant, un ensemble d'avantages peuvent être distingués pour exprimer l'importance que peuvent tirer ces outils dans les processus de gestion d'une entreprise.

- Commencant par les fonctions de l'entreprise, l'ERP permet de mettre en relation et en coordination, l'ensemble des fonctions pour un meilleur suivi des processus de gestion, ce dernier qui devient ainsi optimal.
- Prise en compte des bonnes pratiques du marché.
- Il permet l'homogénéisation et plus de cohérence des informations.

- Mettre en œuvre un système d'information unifié et intégré avec un langage commun.
- En terme de coût et de délais, cet outil permet une réduction considérable des coûts surtout ceux de la formation et de la maintenance, et une maîtrise accentuée des délais de mise en œuvre.
- Avec un système d'information unifié, la communication que ce soit interne ou externe devient plus pratique et facile.
- Enfin, et à propos des ressources humaines, ce système unique, exige et ensuite dispose des cadres supérieurs, qualifiés avec des indicateurs plus fiables, contrairement aux systèmes diversifiés.

D'une manière générale, ces outils serrent à la réalisation d'avantages pour l'entreprise en termes de souplesse, la recherche de qualité, la vitesse, coûts, services et réactivité.

1.3.2 Les inconvénients des ERP :

Les ERP ne sont pas vides d'inconvénients, ils présentent de multiples difficultés concernant, le temps, les acteurs et les moyens nécessaires permettant leur mise en œuvre.

Parfois, l'utilisation des ces progiciels n'est pas complète, cela est dû aux différents facteurs qui influencent négativement sur leur utilisation, comme par exemple le facteur humain.

En effet, l'utilisation des ERP prend énormément de temps, son implantation pose des problèmes considérables puisqu'il s'agit d'un changement complet du système d'information, alors sa réussite n'est pas toujours garantie.

C'est dans ce sens qu'il faut une bonne connaissance des processus de l'entreprise, une maintenance continue et enfin une captivité vis-à-vis de l'éditeur.

En général, on peut résumer les inconvénients des ERP en une seule phase ; « *ERP étant complexe, cher, voire risque* »²².

²² QUELENNEC, Claude (2007) Op Cit, p.147

Section 2 : Mise en place d'un ERP : conséquences organisationnelles et managériales

Cette section va nous permettre de mieux comprendre l'implantation d'un ERP et ses étapes d'implantations ainsi que ses impacts organisationnels et managériaux.

2.1. L'implantation d'un ERP :

2.1.1 La démarche de conseil : il existe trois démarches:

L'assistance organisationnelle et opérationnelle métier (MOA) s'effectue tout au long du projet, du choix du progiciel jusqu'à sa mise en œuvre et son amélioration continue.

A) Approche en AMONT orientant le choix d'un Progiciel :

L'objectif de cette approche est, au travers d'un audit opérationnel et organisationnel, de permettre une analyse de l'existant tout en effectuant une mise en adéquation avec les processus d'un PGI.

Elle se décompose de la manière suivante :

- Choix des processus ciblés :
 - Prise en compte des écarts existants ;
 - Identification et accord sur la « meilleure pratique » ;
 - Mise en évidence des particularités résiduelles incontournables ;
 - Schéma détaillé des processus retenus et des variantes conservées.
- En parallèle et pour chaque processus cible :
 - Etude « budgétaire » : chiffrer le coût de mise en œuvre du processus ;
 - Phasage : identifier les priorités et les possibilités de lotissement (étaler la charge, les coûts ;
 - Assistance à Conduite du Changement : identifier les impacts prévisibles liés aux processus cibles ;
 - Accompagner chaque processus de ses facteurs caractéristiques de mesure de performance et les gains attendus.
- Optimiser les coûts projet/production :
 - Fournir aux intégrateurs la liste des processus cibles pour révision des offres d'intégration ;
 - Identifier les possibilités de «lotissement» : décaler les éléments non critiques afin de réduire la première enveloppe du projet.

B) Approche en ASSISTANCE à maîtriser l'ouvrage :

L'objectif de cette approche est de permettre à un client qui implémente un PGI de mettre en adéquation ses objectifs stratégiques et organisationnels avec ses processus cibles validés dans l'outil, permettant ainsi une convergence entre les fonctions de l'entreprise et les processus de l'outil.

C) Approche en AVAL :

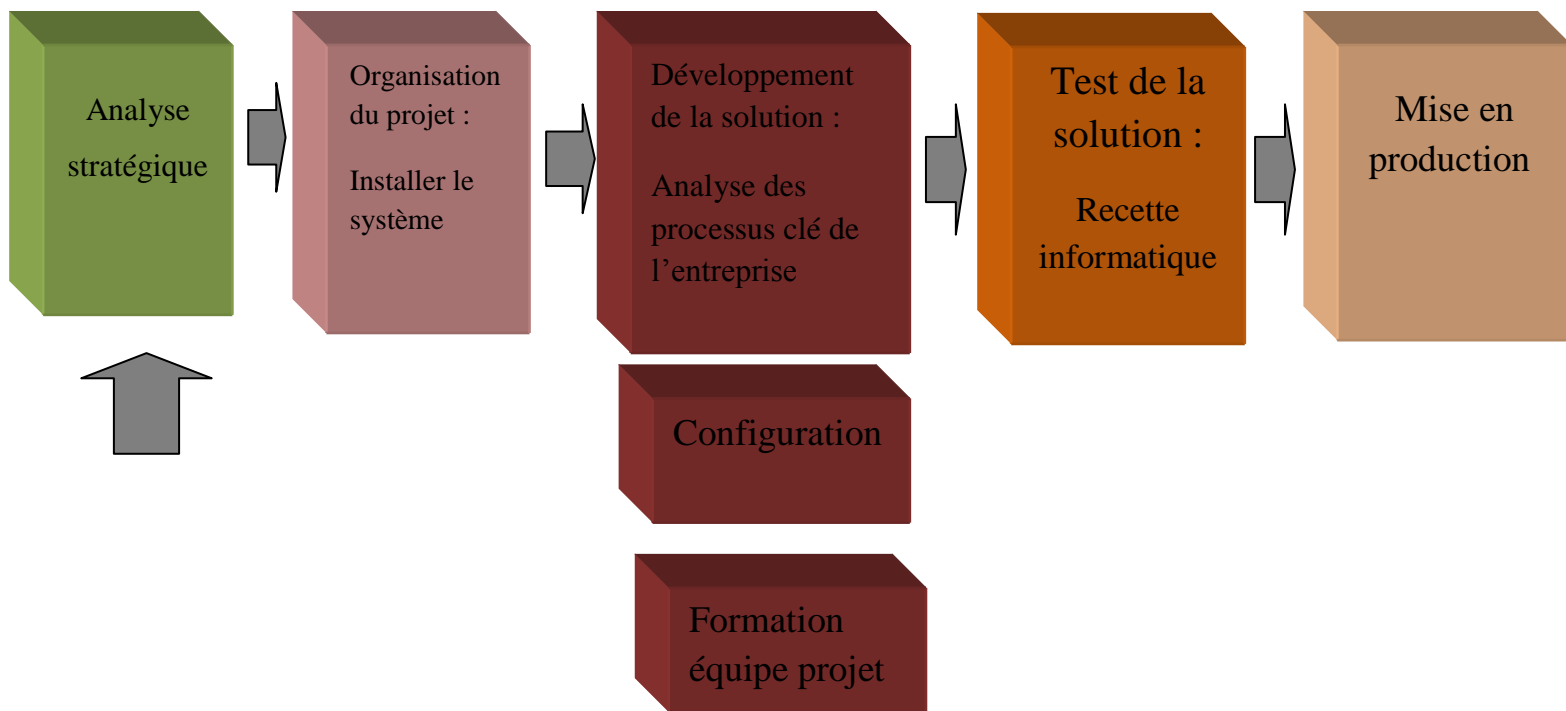
L'objectif de cette approche est, au travers d'un audit organisationnel, de permettre une utilisation optimale de l'outil mis en place et un accompagnement en amélioration continue de productivité (qualifier les évolutions les plus stratégiques).

- Utilisation optimale de l'ERP ;
- Procédures utilisateurs et réorganisations (des postes/ services/ départements), modélisation de nouveaux processus ;
- Gestion des évolutions : nouvelles fonctionnalités, nouveaux flux métiers ;
- Reporting amélioré pour simplifier la gestion courante ;
- Communication (interservices) pour alléger les flux documentaires ou les ressaisies ;
- Redéfinition de certains rôles en termes de tâches affectées et réorganisation si nécessaire.

2.2. Les étapes d'implantation d'un ERP :

Un projet d'implémentation ERP est découpé en phases et chacune de ces phases fait appel à des compétences spécifiques :

Figure N°4 : Méthodologie d'implantation



Source : établis par nous même

2.2.1 Première étape : Analyse stratégique

➤ Analyse risques / opportunités

C'est une analyse de l'environnement de l'entreprise afin, d'une part, de tenter de déceler les risques potentiels qui pourraient conduire à une baisse des performances, des résultats, à une croissance de la concurrence et, d'autre part, de capter les opportunités de développement, les évolutions technologiques qui permettraient à l'entreprise de construire ou renforcer son avantage concurrentiel.

➤ Analyse forces / faiblesses

Cette analyse interne doit conduire à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, définir les actions à mener afin d'éviter les risques et saisir les opportunités identifiées dans l'analyse externe précédente.

L'ERP doit être vu alors comme le levier essentiel de l'amélioration des performances décidée dans l'analyse stratégique. La cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et le choix ERP est, non seulement, une garantie de réussite du projet de mise en œuvre du système d'information mais également la manifestation du sens qui relie la stratégie et le projet ERP.

Ce sens est un élément essentiel de la communication entre la direction, l'équipe projet et tous les acteurs de l'entreprise sur les raisons du projet ERP.

Il est une source de motivation indispensable dans le management de projet d'entreprise, cette analyse permet de définir les orientations stratégiques de l'entreprise complexe :

- Domination par les coûts ;
- Spécialisation ;
- Différentiation ;
- Internationalisation ;
- Croissance interne/externe.

➤ Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'entreprise résultent du plan d'actions défini à partir des risques à éviter, des opportunités à saisir, des forces à développer et des faiblesses à réduire.

Ils opérationnalisent la stratégie en précisant les domaines d'activité où l'ERP apportera une valeur ajoutée, une amélioration des performances.

2.2.2 Deuxième étape : organisation du projet

➤ objectif projet

Les objectifs du projet résultent de la démarche stratégique et sont la traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise en termes de système d'information; ils doivent répondre aux besoins des utilisateurs.

Ils doivent être clairs et compris de tous, cohérents et ne pas générer des antagonismes entre les fonctions de l'entreprise.

L'adhésion authentique des acteurs de l'organisation à ces objectifs est un facteur clé du succès du projet.

La motivation qui en résulte est une garantie contre les comportements d'inertie, les stratégies individuelles qui pourraient s'opposer à la dynamique de changement de l'entreprise.

- Réduction des stocks, des ruptures, des écarts ;
- Réduction des temps cycle de production ;
- Pas de saisies multiples (clients, fournisseurs, produits...) ;
- Unicité et cohérence de l'information, des indicateurs (base de données unique) ;
- Information en temps réel, homogène et cohérente ;
- Meilleure réponse au client, revenu par client ;
- Suivi des affaires, meilleur revenu par collaborateur ;

- Flexibilité de l'organisation (intra et inter sociétés) ;
- Communication entre les fonctions, les entités, les partenaires de l'entreprise ;
- Environnement de travail identique pour tous ;
- Multi langues, multi devises ;
- Visibilité des marges ;
- Economie administrative ;
- Encaissements plus efficaces.

➤ **Périmètre du projet**

Le périmètre du projet doit préciser quelles fonctions de l'entreprise sont concernées par la mise en œuvre de l'ERP; quel niveau et quels départements de l'entreprise seront impactés par la solution.

La définition du périmètre va permettre de construire l'équipe projet, de cadrer les besoins des utilisateurs, de préciser le budget prévisionnel, choisir les fonctionnalités à implémenter, circonscrire les solutions à mettre en œuvre...

Le périmètre sert de référence au moment des choix tactiques, opérationnels et des arbitrages à effectuer durant le projet.

Un périmètre précis réduit les dangers de la versatilité des besoins exprimés par la maîtrise d'ouvrage.

➤ **Stratégie projet**

La stratégie projet doit permettre d'atteindre les objectifs fixés répondant aux besoins des utilisateurs dans le périmètre défini.

Elle doit définir les axes de pilotage et de management du projet en tenant compte de quelques règles importantes.

- Rôles et missions (Entreprise, éditeur, consultants) ;
- Sécurité ;
- Indépendance ;
- Un domaine fonctionnel à la fois, plusieurs domaines, solution complète ;
- Stratégie d'implémentation (bing bang, incrémentale...) et de «post implémentation» ;
- Budget...

➤ **Organisation et management projet**

Le sponsor : il témoigne de l'importance du projet ERP et du niveau d'engagement de l'entreprise.

Au delà de la responsabilité de l'investissement, il est le leader de l'action collective.

Le Comité de pilotage : Le comité de pilotage est l'instance représentative des propriétaires du système et de l'organisation, la « maîtrise d'ouvrage ».

L'Equipe projet : L'équipe Projet est la « maîtrise d'œuvre ».

Elle décide du « Comment faire ? »

Elle fait le choix des membres par domaine fonctionnel, spécialistes et des utilisateurs clés (en fonction des processus, des modules à mettre en œuvre dans l'entreprise).

➤ **Les Acteurs: Entreprise, Editeur, Intégrateur, Consultants**

L'entreprise : L'entreprise, en tant que Maître d'ouvrage, a un rôle fondamental dans l'expression des besoins, la définition de la stratégie, des objectifs, dans le choix du progiciel, la préparation et le pilotage du projet et surtout dans la conduite du changement nécessaire à la construction d'une organisation intégrée performante.

L'éditeur de l'ERP : Après la décision d'implémenter un PGI, le choix de l'éditeur (fournisseur de la solution progiciel) est crucial pour l'avenir de l'entreprise. Nous l'avons déjà indiqué, le destin de l'entreprise se lie à celui de son fournisseur d'où l'importance d'une analyse stratégique de la personnalité de cet acteur majeur.

L'intégrateur : Le rôle de l'intégrateur est d'assurer la mise en œuvre globale du projet. **Maître d'œuvre**, il a pour mission de définir le périmètre global et les objectifs du projet ; d'en établir les composantes (sous-projets) et leur articulation (projet de changement, projet ERP, projet d'infrastructure, projets complémentaires); de proposer des méthodologies de mise en place (étapes, planning, budget, équipes, assurance-qualité); de détailler le champ de ses prestations techniques (paramétrage, personnalisation, réalisation de spécifique, formation des utilisateurs...)

2.2.3 Troisième étape : développement de la solution

➤ **Analyse des Processus de l'entreprise**

- Identifier les processus clés de l'entreprise.
- Identifier les informations (entrantes et sortantes); les conditions d'une action et les différentes actions du processus.

➤ **Structure de la société**

La société représente l'organisation de l'entreprise dans le système d'information.

Sa configuration permettra de définir les domaines d'activité (achat, vente...), les périmètres analytiques, la portée des données de base et du paramétrage (exemple définir des prix au

niveau de l'entreprise ou d'un département), de construire et gérer les autorisations d'accès des utilisateurs en fonction de leur place dans l'organisation, de fixer les règles des processus comptables et financiers...

➤ **Données globales: Modèles (produits, partenaires ...)**

Les données globales ou données de base définissent, dans le système d'information, tous les éléments nécessaires à l'activité de l'entreprise (produits, clients, fournisseurs, le personnel, les postes de travail...).

Elles dématérialisent ces éléments physiques de l'organisation.

Ces données sont uniques et communes à toutes les fonctions et processus de l'entreprise.

➤ **Processus clés, Domaines Fonctionnels**

Dans l'ERP, l'entreprise est organisée en processus clés et domaines fonctionnels.

Cette organisation orientée processus (BPM : Business Process Management) donne de la cohérence et permet de construire le système d'information sur des modèles correspondants au déroulement réel des activités de l'entreprise.

Cette approche processus nécessite souvent une réorganisation de l'entreprise classique lors de l'implémentation d'un ERP.

2.2.4 Quatrième étape : test de la solution

➤ **Phase de tests « Recette informatique »**

Une fois le(s) cahier(s) des charges fonctionnel(s) terminé(s) et validé(s), on entre dans une phase de préparation des recettes informatiques. Une matrice des fonctions est alors préparée.

Il s'agit de présenter dans un tableau les grands processus impactés par le progiciel.

Pour chaque fonction, des cas de tests sont préparés.

Pour chaque cas de test, des jeux d'essai ou jeux de données sont conçus.

Il s'agit de tester le fonctionnement correct de tous les processus de gestion de l'entreprise.

Pour ne pas en oublier, une méthode possible consiste à utiliser une matrice des fonctions qui liste toutes les grandes fonctions du progiciel liées à des processus de gestion. A chaque fonction, il faut faire correspondre des cas de tests et à chaque cas de tests des jeux de données.

Il s'agit par exemple de tester dans le cas d'un contexte comptable (mais cette liste n'a pas pour vocation d'être exhaustive et dépend bien entendu du secteur d'activité et de l'entreprise ...).

Des logiciels existent pour gérer les cas de tests et assurer un suivi et un pilotage de la phase de recette.

2.2.5 Cinquième étape : mise en production de la solution

➤ **Conduite du changement :**

L'expérience nous a montré que la majorité des problèmes rencontrés dans les projets d'implémentation d'un ERP étaient organisationnels et non techniques.

Les facteurs clés de réussite sont les compétences des utilisateurs, donc la formation mais également leur capacité à s'adapter au changement, leur motivation à s'appropriier le nouveau système d'information.

➤ **La communication :**

La communication doit véhiculer du « sens » tout au long du projet.

Elle est à un double sens entre la direction, l'équipe projet et les utilisateurs.

Elle doit apporter une vision claire de l'entreprise, de ses objectifs et répondre à des interrogations, des peurs, des doutes.

➤ **Formation utilisateurs :**

Il est important d'assurer la capitalisation et le transfert des connaissances.

La formation aura, bien entendu, été préparée et expliquée par les actions de communication qui auront ponctuées toutes les phases du projet de mise en œuvre de l'ERP.

➤ **Transfert des données :**

Le transfert des données réelles entre l'ancien système et le nouveau doit assurer la qualité de l'information dans l'ERP cible afin de garantir la performance future du système d'information donc de l'entreprise.

C'est durant cette étape que l'on « nettoie » les données.

➤ **Test du système intégré :**

C'est la phase à l'issue de laquelle l'on va décider si le système est prêt à « Basculer » en production.

Les tests se font en vraie grandeur sur les données réelles de l'entreprise dans le système complet, image exacte de celui qui va piloter les activités de l'entreprise.

C'est la validation ultime avant le démarrage de l'activité de l'entreprise dans son nouveau système d'information.

➤ **Organisation de l'exploitation :**

La décision de relancer l'activité de l'entreprise ne sera prise qu'après avoir organisé l'exploitation du système d'information.

Cette mission est confiée à une équipe chargée de la surveillance, la maintenance, la sauvegarde, l'évolution de l'ERP, dans une optique d'amélioration continue des performances du système d'information donc de l'entreprise.

2.3 L'impact organisationnel et managérial

Les conséquences organisationnelles et managériales de l'implantation d'un système ERP : Par la décision d'introduire un ERP, l'organisation reconnaît que son modèle de fonctionnement en place est inadéquat et décide consciemment de se soumettre à un effort de reconversion qui va bouleverser tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. Ainsi, la mise en place d'un ERP entraîne des conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Selon l'observation la plus importante de l'expérience liée à l'implantation des systèmes ERP depuis les cinq dernières années, ces systèmes modifient profondément la façon de concevoir, de déployer et de faire fonctionner une organisation²³.

De ce fait, le projet ERP ne doit pas être géré seulement comme un projet informatique, car il a des implications beaucoup plus profondes sur l'organisation.

En effet, les entreprises rencontrent parfois de sérieuses difficultés dans la mise en œuvre d'un système ERP, sans que les aspects techniques ne soient réellement en cause, mais c'est dû, à la méconnaissance et à la négligence des facteurs humains et organisationnels.

La revue de la littérature nous a permis de constater que les effets organisationnels des ERP sont nombreux : les ERP peuvent modifier la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services existant, ils modifient la nature, la circulation et les modes de création de l'information, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et la culture de l'organisation.

L'implantation d'un ERP signifie un cycle d'apprentissage continu dans lequel le processus organisationnel supporté par les systèmes ERP est aligné, graduellement, avec les objectifs de l'entreprise.

En effet, l'entreprise a besoin de réorganiser certains processus jugés clés pour l'organisation avant d'implanter son système ERP. LEQUEUX J-L affirme que : « *Loin de mener un projet purement informatique, l'adoption d'un ERP doit être l'occasion de reconsidérer les*

²³ BERNIER, Carmen [et al].- Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une approche à trois niveaux.-revue Gestion, 2002/4 Vol. 27, p 24 ;

mécanismes et d'améliorer les flux participant au fonctionnement de l'entreprise, quitte à envisager à une réingénierie des processus d'affaires ou BPR, Business Process Reengineering »²⁴. Il s'agit donc de créer une structure organisationnelle appropriée à la mise en place d'un ERP par la réingénierie des processus d'affaires (BPR).

L'implantation d'un ERP en tant qu'une nouvelle technologie ne consiste pas seulement à remplacer un outil par un autre, mais un processus où cet outil devient le prétexte à faire évoluer les pratiques, les compétences, les liens sociaux et les organisations. Ainsi, comme le souligne AUTISSIER D. [et al], « *le changement technologique n'est pas une finalité mais un moyen pour que les individus se réinventent un nouveau mode de fonctionnement.*²⁵

Conclusion

La meilleure façon de comprendre le fonctionnement d'un ERP est de l'utiliser sans a priori, sans crainte; se placer dans l'état d'esprit d'un enfant qui découvre un nouveau jeu vidéo. Il faut « dédramatiser » la relation de l'utilisateur avec son ERP car nous sommes tous, un jour ou l'autre, amenés à travailler avec ce type de progiciel intégré.

L'approche de cet outil doit être instinctive plus que raisonnée; pratique plus que théorique. L'apprentissage dans l'action est la meilleure méthode pour s'appropriier l'ERP.

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressées particulièrement à deux points essentiels qui sont : le domaine d'application d'une solution ERP et la mise en place d'un système de gestion intégré (ERP –Entreprise ressource planning).

Après avoir présenté ces deux outils et tracé leur cadre théorique et conceptuel, nous avons présenté pour chacun d'entre- eux, les changements engendrés par leur implantation dans une entreprise, ce qui constitue l'objet de notre recherche.

Nous avons montré que les ERP sont des technologies complexes, qui exigent un effort de réorganisation et de préparation assez rigoureux. L'entreprise a besoin de réorganiser certains processus jugés clés pour l'organisation avant d'implanter leur système ERP. De plus, ce dernier est susceptible d'avoir des conséquences organisationnelles, sur la qualité de l'information et de décision, sur la structure de l'organisation et sur les modes de communication. L'adoption d'un ERP entraîne des coûts importants quant au redéploiement technologique et à la mise à niveau des façons de faire et des expertises du personnel.

²⁴ LEQUEUX Jean-Louis(2008) Op Cit, p 38 ;

²⁵ AUTISSIER D, VANDANGE ON-DERUMEZ I, VAS A.-Conduite du changement : concept clé.-, p52 ;

L'implantation des nouveaux systèmes de gestion intégrée (ERP) dans une entreprise est une occasion pour la redresser et mettre à niveau son management et son mode de fonctionnement. Toutefois, ces outils entraînent, des changements importants dans le fonctionnement de l'entreprise et son organisation non seulement en termes de structure, des technologies et des tâches mais aussi en termes de croyances, d'attitudes, d'intentions et de comportements individuels pour le personnel de l'entreprise. Ces outils imposent leur propre logique à la stratégie, à l'organisation et la culture de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est donc de présenter le système de gestion intégré, pour mieux comprendre son fonctionnement et avoir une idée précise sur les changements générés par son implantation dans l'entreprise.

**CHAPITRE III : Mobiliser les acteurs pour
la réussite du projet de changement et
atténuer les réticences.**

INTRODUCTION

Introduire un changement dans une entreprise consiste à accepter de remettre en question son fonctionnement. Cela signifie d'abandonner, en partie, des repères et des automatismes qui représentent des sources usuelles de stabilité pour les employés. Il y a donc ici, un élément de risque important, sans parler des intérêts personnels qui sont peut-être aussi menacés. De ce fait, le changement peut être source de stress, d'anxiété, de réticence, de suspicion, voire même de résistance. Ainsi, les phénomènes de résistance sont souvent exprimés lors des changements organisationnels et présentés comme les principales raisons d'échec dans la mise en œuvre des changements.

L'étude du changement organisationnel constitue donc un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management. Le besoin des managers de mieux comprendre les moteurs et les freins du changement et les études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement et passant en revue plusieurs études empiriques tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements.

La résistance est décrite comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise. Donc, nous tenterons dans ce chapitre de cerner, dans la première section le concept de résistance, ses causes et ses formes d'apparition ainsi que les catégories d'acteurs chez qui elle se présente. Lors de la deuxième section, nous allons présenter les pratiques organisationnelles pour faciliter l'adhésion des acteurs dans le changement organisationnel lors d'implantation d'un ERP.

Section 01 : La conduite du changement

Dans cette section nous nous intéressons au concept de la résistance dus lors d'un changement ainsi l'attitude et le comportement de l'individu qui peuvent être une preuve d'esprit critique.

1. La résistance au changement :

Il est impossible de parler de changement dans une entreprise sans être confronté à une certaine résistance des collaborateurs face à celui-ci. C'est en effet, un processus et un comportement typique de l'homme en général, qui perd ses habitudes pour aller vers un avenir incertain. On peut donc retrouver une réelle peur du changement, de s'engager vers ce que l'on ne connaît pas, c'est une perte de stabilité pour le collaborateur.

1.1 Définition :

La résistance au changement est défini: « *comme une combinaison de réactions et de comportement négatif tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes pouvoir et de légitimité au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités* ». ²⁶

Selon une définition de **Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE et Richard PERRON**, « *la résistance au changement représente l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement, il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction* ». ²⁷

Quant à **BAREIL et SAVOIE** (2002), la résistance au changement est une « *expression implicite et explicite de réactions négatives ou défensive face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tout ce qui véhicule des idées de changement* ». ²⁸

²⁶ - CROZIER, M. et FRIENDBERG, E(1997).-L'acteur et le système.- paris : Seuil, collection points Essais, P95.

²⁷ - COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON, Richard(2008).- *Le changement organisationnel : théorie et pratique*.- Presses de l'Université du Québec, Québec : p94.

²⁸ BAREIL, C. SAVOIE André(2002).-comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel : transformer l'organisation, sous la direction de Réal Iacob, Alain RONDEAU et Danielle Luc, Coll. Racine du savoir, p151.

Et d'après **François Gagné** « *le phénomène de résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontées tous des expériences de changement planifiées, s'il n'y avait pas une résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soin des stratégies de changement, il suffit aux agents de préciser leurs attentes* ». ²⁹

2. L'humain au cœur du changement :

L'individu devient un acteur d'une organisation, car il possède sa propre personnalité, ses propres perceptions, attitudes et émotions qui orientent son comportement. Il établit des relations formelles et informelles avec son supérieur et ses collègues ou subordonnés en interagissant avec la culture et les normes de l'organisation. Dans ces relations, l'individu possède un statut qui contribue aussi à forger son identité au contact de valeurs, de représentations ou de rituels. Il communique avec eux par des entretiens, des réunions de travail ou des échanges spontanés. Il s'inscrit dans l'action collective en exécutant le travail demandé, en prenant en considération les autres membres et en proposant des solutions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise

D'après BAREIL, C, (2004), « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus. L'adaptation à ces changements fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités* » ³⁰. En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses, et faire en sorte que les changements apportent des résultats escomptés.

Pour Tessier (1992), il est possible de favoriser l'engagement des individus dans le changement si on prend en compte leurs décisions personnelles. Pour y arriver, différentes conditions doivent être respectées, d'abord, il faut être en mesure d'instaurer un climat de liberté. Les personnes doivent pouvoir rester elles-mêmes face aux modifications proposées. On doit tendre à éliminer toute contrainte ou pression. Cela amène à favoriser l'expression ouverte des résistances. Il y a beaucoup plus de chance d'en venir à un changement durable si les individus concernés peuvent exprimer librement leurs craintes et leurs attentes. Comme le mentionne Tessier, « *travailler une résistance [...] cela veut dire essayer d'en comprendre la*

²⁹ GAGNE, F(1973).-vicissitude d'une expérience de changement planifié basé sur l'évolution des enseignants par leurs étudiants.- in Tessier R et Tellier Y, changement planifier et développement des organisations, Montréal : IFG et paris.

³⁰ BAREIL, C(2004), Op Cit

portée, l'origine et la cause, et tenter d'amener la personne à saisir elle-même en quoi et pourquoi elle résiste»³¹.

Par ailleurs, certaines personnes dans une organisation ont un pouvoir stratégique auprès des employés. Il importe alors pour ceux qui devront implanter le changement de rallier à leur cause ces personnes dites significatives. En allant chercher leur approbation, ils vont chercher d'une façon détournée l'engagement des individus. Il faut se référer le plus souvent possible aux personnes significatives pour conserver l'orientation adéquate. Il est plus facile de faire un renforcement continu dans un groupe qui est collectivement engagé favorablement dans le changement, surtout lorsqu'il existe un bon niveau de cohésion entre ses membres. Plus une personne est attachée à son groupe, plus l'opinion de ce groupe sur sa conduite prendra une grande importance.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent et parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Pour leur part, LAZARUS, R., et FOLKMAN, S, (1984), ils traitent d'un autre type d'ajustement qui est de se tirer d'affaires, qu'ils définissent comme étant « *faire des efforts cognitifs et comportementaux. Afin de s'adapter, les individus font deux évaluations de leur situation*»³².

3. L'attitude négative de l'individu lors du changement :

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles.

Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir à l'ancien statut parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Les résistances liées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent. Parfois, certains s'opposent au changement

³¹ Tellier, Yvan, et Roger Tessier (1990-1992).-*Changement planifié et développement des organisations* 81 Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec, p18.

³² LAZARUS, R et FOLKMAN, S(1984).-*Stress, appraisal, and coping*.- New York: Springer, édition, conroy book seller, p 445.

parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

Les acteurs n'acceptent donc pas le changement d'une manière passive, ils peuvent adopter différentes attitudes face à lui ; une réaction d'hostilité se rencontre souvent lors d'une annonce de changement, l'acteur refuse d'être jugé négativement.

Les réactions d'hostilité sont susceptibles d'entraîner un mécontentement ou une frustration de la part des acteurs qui, selon Hirschman³³, peuvent adopter trois attitudes différentes: **la défection** qui consiste à désertir son camp, **la contestation** qui consiste à se révolter, **la loyauté** qui consiste à se soumettre malgré les désaccords. L'acteur dans cette situation juge son comportement négatif car il ne trouve aucun avantage dans le changement, c'est ce qui le pousse à s'opposer et se mobiliser pour faire obstacle, il va se montrer indocile parfois rebelle et agressif, il ne cherche pas à s'adapter aux changements, au mieux, il finira par s'y soumettre avec une rancœur.

4. Les causes et formes de la résistance :

4.1 Les causes de la résistance au changement

Avant de trouver des solutions pour résoudre le phénomène de résistance au changement, il faut en comprendre les causes, donc on peut regrouper ces causes des résistances comme suit :

➤ Les causes individuelles :

Plusieurs auteurs identifient les caractéristiques individuelles et certains traits de la personnalité du destinataire lui-même, comme facteurs de la résistance au changement, l'inertie inhérente à la nature humaine incite chacun à hésiter devant un effort de transformation. Parmi les variables individuelles qui provoquent la résistance au changement, nous évoquons souvent le manque de motivation, les habitudes de vie, et la préférence pour la stabilité, ou encore le degré d'engagement envers l'organisation. De plus, le manque de confiance en soi et le sentiment d'infériorité peuvent aussi accentuer ce phénomène.

En effet, l'anxiété engendrée par la perspective du changement et la peur de l'inconnu semble être due au sentiment de perte associé à l'abandon de l'existant connu, et de tout ce qui était acquis et satisfaisant.

³³ Weinberg A. (1995).- A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines.

➤ Les causes culturelles

Chaque entreprise a une culture qui lui est propre et la différencie des autres. La Culture organisationnelle est d'après THEVENET (1984) : «*ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres*»³⁴. Elle est donc, ce qui conditionne et homogénéise les attitudes et les comportements des acteurs et leurs représentations, c'est-à-dire la manière dont ils interprètent les situations et les actions pour agir. La culture d'entreprise est alors ce qui associe les individus au sein d'un même groupe social et ce qui les unit autour des valeurs et des normes partagées. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation.

Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément. Ainsi, tout événement ou tout projet de changement qui ne s'inscrit pas dans la continuité culturelle de l'organisation suscitera spontanément : méfiance, malaise, résistance, défiance, défi.

➤ Les causes politiques

Les acteurs peuvent résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes ou des coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. En d'autres mots, les individus ne sont pas des objets que l'on peut manipuler à travers un quelconque processus de changement. Ils sont en mesure de l'infléchir et de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable.

Les individus sont alors prêts à changer leurs habitudes et à soutenir le changement engagé tant qu'il leur est profitable et ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leur comportement.

➤ Les causes liées au système organisationnel

Le système organisationnel peut aussi être source de résistance du moment où il est inerte et peu réceptif au changement. Ainsi, un historique d'inertie organisationnel augmente le risque de résistance pour les changements futurs. Lorsque l'acteur perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter, cela peut susciter chez lui de la résistance.

³⁴ZGHAL, Riadh.-*Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes.-revue Gestion*, HEC Montréal, 2003/2, p 26;

En effet, certains facteurs organisationnels peuvent aussi faciliter ou compliquer la mise en œuvre d'un changement et être source de résistance ou de soutien. Nous citons le type de rapport qui existe entre l'employé et son supérieur, s'il est négatif et fondé sur des tactiques d'influence de type sanction, légitimation, peut engendrer des résistances. Ainsi que le style de leadership, s'il est de type participatif, il peut faciliter l'implantation du changement, sinon dans le cas d'un haut niveau de formalisation et de centralisation, il augmentera sans doute les risques de la résistance. Aussi, le niveau de crédibilité de l'organisation et des leaders du changement, et donc de la confiance qu'accorde les employés à leur direction influence également leur résistance au changement.

➤ **Les causes liées à la qualité de la mise en œuvre**

Une mise en œuvre déficiente du changement constitue très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. La qualité de la mise en œuvre joue un rôle important dans la prévention des comportements de résistance. Lorsque l'organisation ne crée pas les bonnes conditions pour réussir le changement, cela peut mener l'acteur à résister. Les individus résistent donc, à la façon dont le changement est implanté, s'ils ne sont pas bien préparés et n'acceptent pas le changement, ils résisteront.

➤ **Les causes liées au changement lui-même**

La résistance peut aussi provenir du contenu du changement. L'acteur résiste lorsque le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs existantes. Le type du changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement.

Ainsi, lorsqu'il y a une similitude entre l'ancien cadre de référence et le nouveau, les acteurs s'approprient plus facilement et plus rapidement le changement. Aussi, la perception de bénéfices du changement diminue la résistance et améliore les attitudes face au changement. Lorsque le changement proposé répond aux besoins et aux attentes des individus, ceux-ci l'adoptent facilement.

➤ **Les causes liées à la fréquence des changements**

L'organisation est de plus en plus soumise à des changements perpétuels pour s'adapter à un contexte turbulent et incertain. Ainsi, le fait de changer de façon excessive et néfaste peut favoriser la résistance des employés face à des changements futurs. Les individus résistent

donc à la multitude des changements qui s'abattent constamment sur eux, les origines de la résistance au changement sont alors, à la fois nombreuses, multiples et variées et échappent souvent au contrôle direct du gestionnaire.

4.2 Les formes de résistance au changement :

Selon Carton (1997) dans son ouvrage intitulé « *Eloge du changement* »³⁵, il a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente quatre (04) formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit ainsi :

L'inertie : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

L'argumentation : est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte : survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace à pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

Le sabotage : est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement

³⁵ CARTON, G.D. (1997).- *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*.- Paris : édition, Anact.p51

du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

Section 2 : Mise en œuvre d'actions ou pratiques organisationnelles pour faciliter l'adhésion des acteurs

Dans cette section, nous présenterons les leviers permettant la facilitation du changement organisationnel.

2.1 Les actions ou pratiques organisationnelles :

Piloter le changement sur le plan opérationnel consiste à mettre en œuvre les actions, les méthodes et les outils nécessaires à l'aboutissement des objectifs assignés au changement. Accompagnés d'une démarche de participation, de communication, de formation qui va permettre aux employés la compréhension et l'acceptation de nouvelles pratiques et règles du jeu résultant du processus du changement. Autrement dit, le pilotage opérationnel se veut un dispositif cohérent d'actions adaptées à la situation, pour guider les acteurs opérationnels dans le renouvellement de leur pratique et la mise en œuvre concrète du projet du changement.

De ce fait, les entreprises doivent s'intéresser aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques, tel que confirmé par COLLERETTE P et alii : « *il appartient au management d'une organisation de mettre en place des moyens qui permettront au personnel comme aux cadres de s'adapter aux changements qu'il veut introduire* »³⁶.

2.1.1 L'information et la communication :

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. « *La communication est un acte de formalisation d'idées en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias* »³⁷.

Durant le processus du changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Ainsi, les initiateurs du changement doivent accompagner le processus du changement par un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Les acteurs doivent être informés des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies

³⁶ COLLERETTE P, SCHNEIDER R, LEGRIS P(2003) Op Cit

³⁷ AUTISSIER D. et MOUTOT J.M(2010) Op Cit p 125.

professionnelles. Cette communication doit aussi refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet.

Une bonne communication est vitale pour le succès du projet. Il ne s'agit pas de tout dire à tout moment et à tout le monde, sans pour autant établir un plan de communication en bonne et due forme qui risquerait d'être perçu comme trop formel et qui serait souvent déphasé par rapport aux attentes et aux réalités. Il est important de procéder à des communications régulières directes et ciblées pour les différentes populations: management, équipes opérationnelles, utilisateurs finaux, équipe de mise en œuvre, etc. La règle de base veut que c'est la communication formelle ou informelle puisse provenir de n'importe quelle équipe pour s'adresser à n'importe quelle autre équipe.

Chaque acteur doit comprendre comment son travail se situe par rapport aux autres, qui a un impact sur lui, quelles sont les tâches qui en ont un et inversement. Une distribution de la totalité du plan tous les mois et de la partie individuel de ce plan toutes les semaines une bonne formule, c'est un bon compromis entre bonne visibilité et pléthore d'informations. Par ailleurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que³⁸:

- La documentation: la mise en place d'un référentiel de documentaires permet à chacun de savoir tout ce qui a été dit sans pour cela pouvoir assister à toutes les réunions.
- Les affiches: dans les contextes où les acteurs ont de plus en plus d'informations à lire, les affiches diffusent un message accrochant par un slogan ou un graphisme en étant disposés dans les endroits où il est difficile de ne pas les voir, comme les bureaux les couloirs, etc.
- Dépliants et plaquettes: ils permettent de préciser les objectifs du projet et les résultats attendus.
- Sites web et forums: le site web est un bon moyen pour regrouper l'ensemble des informations liées au projet de changement tels que; le planning, l'équipe projet, les partenaires, les retours d'expériences, la communication interne (journal, news...) et la documentation.
- Conférences: elles associent tous les acteurs d'un projet à l'occasion de son lancement, d'un point intermédiaire ou de sa fin.
- Réunions: les réunions constituent un mécanisme et un lieu très important d'informations et de coordination dans le cadre d'un projet.

³⁸ AUTISSIER D. ET J.M MOUTOT(2010) Op Cit, p129-132.

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les acteurs déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. La communication doit alors intervenir pour minimiser les résistances et assurer l'adhésion des acteurs dans le processus du changement, en leur éclairant les zones sombres, rassurant sur le bien-fondé du changement et de sa gestion et donnant une vision futuriste claire. En effet, pour atteindre l'ensemble des objectifs et réussir le processus du changement, il est nécessaire non seulement de bien communiquer, mais aussi de communiquer beaucoup.

2.1.2 La formation :

Au-delà d'une bonne communication lors d'un projet du changement, il est inéluctable d'assurer une formation aux acteurs.

La formation a été l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans les projets de système d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitait des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités techniques. Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et pratique. L'effort de formation de l'ensemble des équipes du projet est particulièrement important à cause du nombre de personnes concernées, du nombre de cours à suivre, de la durée et du coût qu'il représente pour l'entreprise. Il s'agit ici de donner aux acteurs du projet la connaissance des outils qu'ils vont utiliser tout au long de l'implantation ainsi qu'un bon niveau d'expertise dans les modules de l'ERP. Ils vont devoir assumer de nouveaux rôles, il faut les y préparer. À ce stade du projet, il n'est pas question de former les utilisateurs finaux; il existe deux raisons principales à cela: premièrement le produit fini, l'ERP et ses procédures d'utilisation, n'existe pas encore, il reste à créer; deuxièmement que peut-on retenir d'une formation reçue plusieurs mois avant la mise en production ?

Par ailleurs, la formation vise, principalement, à préparer les salariés et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches, dans le but de réussir le changement organisationnel. Elle ne vise pas, seulement, l'utilisation de nouveaux systèmes mais aussi faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles

technologies acquises. Elle permet également de modifier les représentations et les approches collectives du changement.

En effet, avant de définir le mode de formation, son rythme et son contenu, il faut analyser les écarts de compétences. De plus, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. Ainsi, le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. Les responsables de la formation doivent assurer que les participants connaissent le projet du changement, comprennent leur rôle futur et l'organisation ciblée.

2.1.3 La participation :

La participation ne devait pas être invoquée de manière magique, ni attendue comme une qualité intrinsèque et présente chez certains individus et pas chez d'autres. Elle devait encore moins être considérée comme une technique apprise et utilisée artificiellement pour amener les gens à faire ce que l'on veut qu'ils fassent et leur faire passer ainsi «le goût amer de la pilule du changement». Elle doit être basée sur le respect des employés, de leur savoir-faire et de la prise de conscience du besoin de leur contribution souvent ignorée.³⁹

Faire participer les employés au processus d changement consiste à leurs offrir la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs craintes, de contribuer au choix de la solution finale, ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés le sentiment d'avoir l'opportunité et le pouvoir, voire le devoir d'influencer sur les décisions. D'où le rôle de la communication d'amorcer la participation des employés au processus du changement par la diffusion d'une vision participatif du processus du changement et assurer que chacun se sent concerné et montrer aussi comment chacun peut contribuer par ses idées. L'accompagnement des acteurs et la gestion des aspects émotionnels durant le processus du changement est une action indispensable pour assurer leur adhésion et leur montrer qu'ils ne sont pas abandonnés et que leur participation au projet du changement est suivie.

De ce fait, les employés commencent à prendre part au processus du changement, à apporter leurs idées et à les défendre. Dès lors, ces derniers (les employés) s'en approprient toujours plus et s'engagent à fur et à mesure qu'ils contribuent et qu'ils perçoivent l'impact potentiel de leur travail sur la solution retenue.

³⁹ Lawrence, P.R. 1968.-How to deal with resistance to change: Harvard Business Review Classics.-Vol 1, N°4 ,p 34-42.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons développé les notions clés de la résistance au changement organisationnel ainsi que l'attitude et les comportements du facteur humain qui occupe une place importante.

Il est évident que l'utilisation de nouvelles technologies par les membres de l'organisation entraîne des changements en profondeur, à la fois dans la manière de travailler, légalement de la transformation de l'organisation. Cependant il ne faut pas oublier que toute technologie aussi avantageuse soit- elle n'est pas toujours la bienvenue, car considérée comme étant un élément étranger à l'environnement interne de l'organisation, elle fera l'objet de méfiance, d'un sentiment de contrôle et de discrimination, ce qui engendre une résistance de la part des acteurs. La conduite de ce comportement au sein de l'entreprise est complexe. En effet, même si les troubles du changement sont souvent en commun d'une entreprise à une autre, les résultats qui en découlent sont quant à eux différents, pouvant même conduire à l'échec du projet.

Pour éviter les différentes résistances qui aboutissent à des échecs, l'entreprise doit mener différentes actions et pratiques organisationnelles pour créer un environnement d'apprentissage pour faciliter l'adhésion des acteurs, par la communication et l'information. Aux delà, nous avons appris que la modification du comportement organisationnel est une condition pour la réussite de tout changement organisationnel. Cet objectif est atteint grâce à une bonne politique de communication, une bonne compréhension du changement, la participation et la capacité à changer.

**CHAPITRE IV: Mise en place d'un ERP au
sein de l'entreprise SONATRACH:
Présentation et analyse des résultats**

Introduction

Le traitement de l'information dans l'entreprise est en pleine mutation. Les changements fondamentaux conduisant en plus en plus l'entreprise à migrer leurs applications informatiques interne vers les progiciel intégré du marché, encore appelé ERP, qui offrent des solutions transversales, fédératrices, homogènes, intégrées, adéquates, efficaces et évolutives.

Nous avons traité au cours des trois chapitres précédents l'aspect théorique concernant les TIC, plus particulièrement les ERP, ainsi le changement organisationnel dû à ce dernier, puis nous allons traiter dans ce présent chapitre la question de départ concernant l'attitude et le degré d'implication des salariés de l'entreprise Sonatrach face à l'introduction d'un ERP.

Pour y parvenir nous avons structuré ce présent chapitre autour de deux sections:

La première section, nous allons présenter l'organisme d'accueil au niveau macrostructure, puis se spécifier à celui de la direction de Bejaïa, ensuite élaboré le cadre méthodologique de la recherche.

La deuxième e section, nous allons présenter la direction ressources humaines dans notre stage a été effectué, par après présenter leur application RESHUM, au final nous allons analyser et discuter les résultats de leurs études.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Nous débuterons cette section par un bref historique de la Société, puis nous énumérerons ses principales missions, objectifs, ses structures fonctionnelles et les activités Opérationnelles, ensuite nous allons présenter la méthodologie de recherche dont nous avons appuyés sur pour effectuer cette recherche.

1.1 Présentation de la Sonatrach

Sonatrach est la compagnie algérienne de recherche, exploitation, de transport par canalisation, la transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leur dérivés. Elle intervient dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et Renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent. Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à

l'international pour contribuer au développement économique et social. Cette émission est tous les objectifs qui en découlent en termes de création de richesse de réalisation de gains et de profits, elle va s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans un autre pays comme à l'étranger.

1.1.1 Historique de SONATRACH

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation (SONATRACH) a été créé le 31/12/1963 par décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964.

Le 22 septembre 1966, le décret présidentiel (N°66/292) apportant les premières modifications des statuts de SONATRACH.

Les missions de SONATRACH, limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, en suit sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures. SONATRACH devient la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures.

En Février 1973, La nationalisation des hydrocarbures inscrit la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique : Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de SONATRACH portent sur l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

De 1980 à 1985, SONATRACH s'engage selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui aboutit à la création de 17 entreprises, dont quatre entre elles industrielles, trois de réalisation et dix de service, telles que :

- NAFTAL : entreprise nationale de distribution de produits pétroliers
- NAFTEC : entreprise nationale de raffinage
- ASMIDALE : entreprise nationale d'engrais et des produits pétroliers
- ENIP : entreprise nationale de pétrochimie
- ENPC : entreprises nationales des plastiques et caoutchouc...

SONATRACH passe d'une entreprise de 33 personnes en 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures, croit et évolue à une entreprise de plus de 103.300 travailleurs en 1981 avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures ;

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

De 1986 à 1990, la loi de 86/14 du 19 août 1986 définit les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à SONATRACH de s'ouvrir au partenariat :

De 1991 à 1999, Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, permettent aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur accordant une rémunération équitable pour les efforts consentis Plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, nouent contact avec SONATRACH et 26 contrats de recherche et de prospection sont signés durant les 2 années qui suivent le nouveau cadre institutionnel ;

En 2014, SONATRACH est la première entreprise à se lancer dans la production de gaz de schiste sur le sol algérien, à la suite de l'accord donné par le gouvernement le 21 mai 2014 concernant l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels.

En mars 2016, la SONATRACH et ENI, le géant pétrolier italien, ont signé un accord pour l'exploration offshore de nouvelles ressources pétrolières et gazières.

Le 20 mars 2017 le ministre de l'Énergie nomme A. Ould Kaddour nouveau PDG. Il va vite tirer un bilan négatif de l'état de lieux de SONATRACH, un organigramme inadéquat, d'une absence d'une stratégie à long terme, d'un nombre excessif des filiales.... Il décide alors d'une réorganisation du groupe d'une manière « intelligente », de développer le gaz de schiste.

En mai 2018, SONATRACH annonce qu'elle rachète la raffinerie italienne d'Augusta, l'acquisition de trois terminaux pétroliers en Italie, et signe un accord avec la compagnie pétrolière française Total afin de construire une usine de pétrochimie dans la région d'Arzew.

1.1.2 Missions de SONATRACH

Face à l'évolution de l'environnement actuel et à la situation économique mondiale Sonatrach a pour mission :

- ✓ La prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ainsi que la reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;
- ✓ La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- ✓ Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ainsi que leur approvisionnement énergétique à moyen terme ;

- ✓ L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- ✓ Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- ✓ Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue ;

1.1.3 Objectifs

C'est objectif s'entendent sur plusieurs périphériques:

- ✓ Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales
- ✓ Provisionnement énergétique à moyen et à long terme
- ✓ La rénovation des techniques dans la gestion des ressources humaines
- ✓ L'exportation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux
- ✓ Le renforcement de ses capacités technologiques.
- ✓ Le développement international et le partenariat.
- ✓ La diversification de son portefeuille d'activité.
- ✓ La maîtrise continue de ses métiers de base.

Actuellement l'un des objectifs de la Sonatrach et de développer ses activités et de les porter au-delà des frontières en s'affirmant en tant que groupe pétrolier international. Celui-ci lui permettra d'évaluer dans le cas d'un concurrentiel s'assurer son développement à très long terme et de contribuer par l'apport en devises à son autofinancement à celui de l'Algérie.

1.1.4 Organisation Générale de SONATRACH

Le nouveau schéma de la réorganisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes : la Direction Générale, les Structures Fonctionnelles Centrales et les Structures Opérationnelles.

a) La Direction Générale

La Direction Générale à un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

Le Président Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions⁴⁰ :

- D'un Comité Exécutif conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH ;

⁴⁰ Manuel général d'organisation, Décision A-001 (R31), Document interne à SONATRACH

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

- D'un Secrétariat Général placé sous l'autorité d'un secrétaire général chargé de la gestion du courrier et des archives de la DG, et du suivi des instructions du Président Directeur Général ;
- D'un Cabinet placé sous la responsabilité d'un Directeur de Cabinet chargé de fournir conseil et appui technique au PDG, sur les dossiers particuliers et de définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
- Direction Corporate Affaires (CRA), chargée du suivi de l'activité des organes sociaux de la Société, du Comité Exécutif, de l'appui au secrétariat de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration ;
- Un Comité d'Ethique, chargé de veiller au respect des dispositions du code d'Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société ;
- Direction Transformation SH2030 (TRF), chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030 ;
- Direction Audit et Risques (ADR), chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne à la société, pilote et coordonne le processus de management des risques ;
- Direction Communication (CMN), chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH ;
- Le service sureté interne d'Etablissement (SIE) chargé de veiller à la sureté interne de la Société, conformément à la réglementation en vigueur, notamment pour le siège de la société.
- Les conseillers

b) Les structures Fonctionnelles centrales

Les Structures fonctionnelles centrales ont pour rôle de :

- Elaborer et veiller à l'application des politiques et stratégies de la société ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux Structures Opérationnelles de la société ;
- S'affirmer et contribuer, en qualité de centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en sources d'information et contribuer au processus de reporting ;
- Assurer l'information et le reporting... Etc.

❖ *La Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie « SPE »*

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

La DCP SPE est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et à long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

❖ *La Direction Corporate Finance « FIN »*

La Direction Corporate FIN est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière.

La Direction Corporate FIN assure les fonctions de finances et comptabilité du siège, contrôle de gestion, Fiscalité patrimoine et assurances, élaboration du budget de fonctionnement et du plan de financement des investissements...

❖ *La Direction Corporate Business Développement et Marketing « BDM »*

La Direction Corporate BDM, est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la société. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariats dans les activités de base de la société tant en national qu'en international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires.

❖ *La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU »*

La Direction Corporate RHU est placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leurs mis en œuvre.

La Direction Corporate RHU assure notamment les fonctions suivantes :

- Le développement et la planification des ressources humaines par la définition de la gestion des talents, définitions des besoins et plans de formation ;
- Gestion du personnel des structures du siège ;
- Réglementation et veille sociale ;
- Rémunération et performance individuelle...

❖ *La Direction Centrale Procurèrent et Logistique « P&L »*

La Direction Centrale P&L est placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de développer une politique de procurèrent ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la société, permettant d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité. La Direction Centrale P&L assure aussi le développement et mise en œuvre de la stratégie d'achat des catégories de biens et services stratégiques, la définition et le suivi de la politique en matière de logistique et gestion des stocks.

❖ *La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN »*

La Direction Centrale Ressources nouvelles est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Assure également :

- Le pilotage et l'exploitation des projets dans les énergies renouvelables ;
- Le pilotage et exploitation des projets de ressources non conventionnelles ;
- Pilotage et exploitation des projets de l'offshore.

❖ *La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM »*

La Direction Centrale EPM est chargée de gérer les grands projets industriels des activités opérationnelles, depuis la prise de décision finale d'investissement, de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructure de SONATRACH.

❖ *La Direction Centrale Juridique « JUR »*

La Direction Centrale Juridique est chargée de l'élaboration et l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application. Elle assure notamment le traitement des contentieux à l'international, la constitution et gestion du dépôt légal interne....

La Direction Centrale Juridique est chargée également de l'information, le développement d'une banque de données sur le patrimoine et du reporting.

❖ *La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI »*

La Direction Centrale DSI est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique Informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standards en matière de technologies de l'Information et de Système d'information.

La Direction Centrale SI assure notamment la mise en place et gestion d'un système d'information pour soutenir la société dans son fonctionnement, ainsi que la mise en place et le développement d'une politique en matière d'équipement Informatique de la Société.

❖ *La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE »*

La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement est chargée d'établir des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

La Direction Centrale HSE assure également la coordination de la politique de gestion des risques liée à la santé, à la sécurité et à l'environnement, ainsi que le développement des normes et standards dans les domaines de l'environnement.

❖ *La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D »*

La Direction Centrale Recherche et Développement est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

c) Les Activités Opérationnelles

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

Chaque activité est placée sous l'autorité directe d'un vice-président ; les structures opérationnelles sont organisées comme suit :

❖ *Activité Exploration-Production (E&P)*

L'Activité E&P est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

L'activité Amont couvre notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Opération d'exploitation ;
- Forage et production ;
- Développement et valorisation des réserves ;
- Gestion des associations ;
- L'organisation de l'Information et reporting de l'Activité

❖ *Activité Transport par Canalisations (TRC)*

L'Activité TRC est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisation sous l'autorité d'un vice-président.

L'Activité Transport par Canalisations couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Etudes et développement.

❖ *Activité Liquéfaction et séparation (LQS)*

L'Activité LQS est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la

Société.

Cette activité couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Etudes, développement et nouvelles technologies.

❖ *Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC)*

L'activité PRC chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie.

L'activité PRC couvre l'exploitation, notamment le Raffinage du Pétrole Brut et du Condensat, la Pétrochimie, Etudes et Développement.

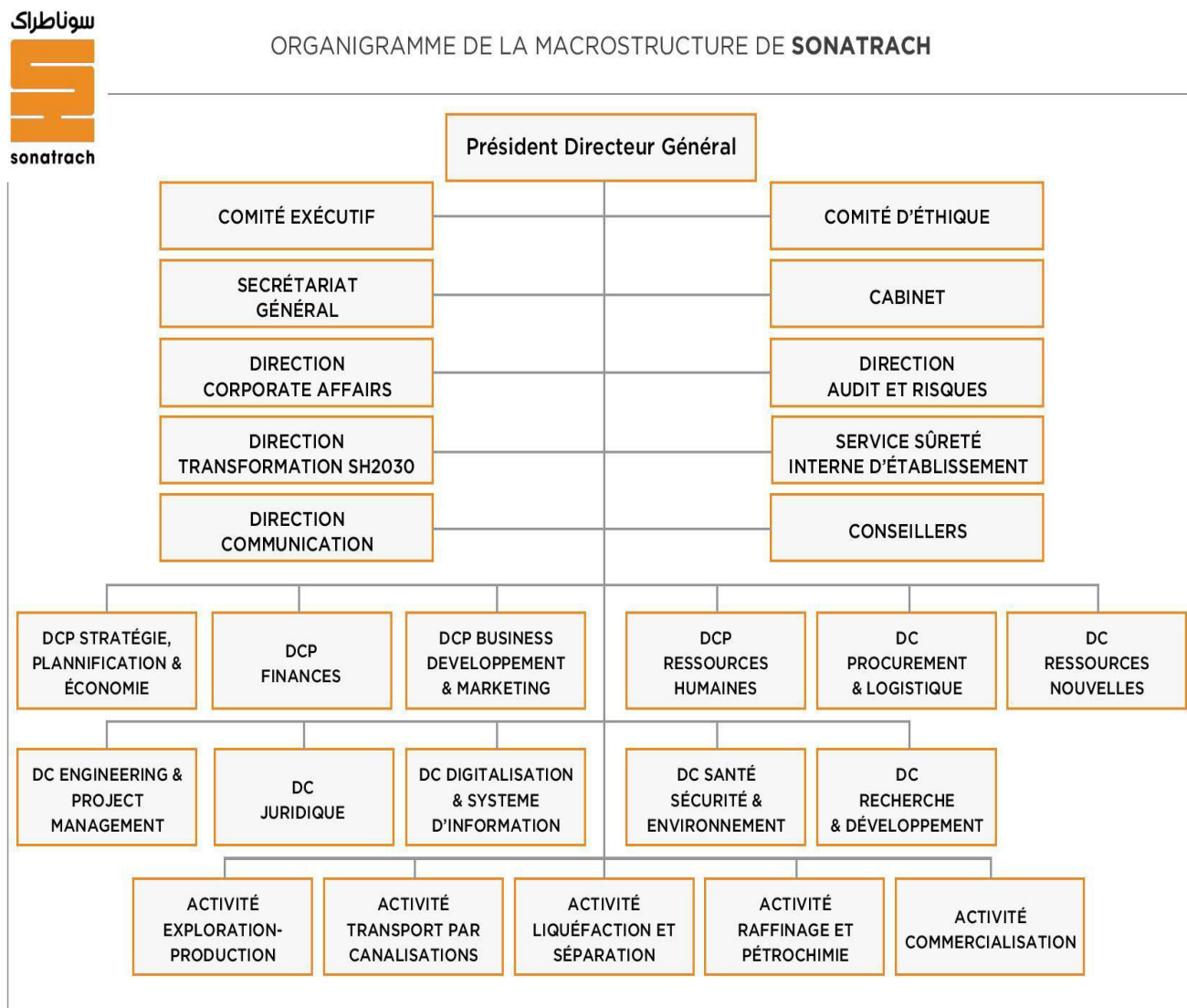
❖ *Activité Commercialisation (COM)*

L'Activité COM est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national. L'activité COM couvre, notamment la

Commercialisation extérieure du pétrole brut, des produits pétroliers, la commercialisation Gaz ; Le transport maritime des hydrocarbures ; L'importation des produits pétroliers et pétrochimiques... Etc.

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

Figure N 05 : Organigramme de la SONATRACH



1.2 Présentation de la direction régionale de Bejaia DRGB

Situation géographique : Le siège de la DRGB est implanté dans la zone industrielle à l'entrée sud de la ville de Bejaia, elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

Terminal « Sud et Nord » :

- Terminal clôturé : 516.135M²
- Surface couverte : 7.832M²

- Surface occupée par les bacs : 43.688M²
- Surface stockage : 3.800M²

Foyer :

- Surface couverte : 1155M²
- Port pétrolier : Surface clôturée : 1984 M²
- Surface couvert : 300 M²
- Surface occupée par des bacs de déballastage : 1600 M²

1.2.1 Historique

La DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN REPAL) décidèrent le 12 août 1957 la création de la société pétrolière de gérance (SOPEG). Avec Arzew, Skikda, Ain Amenas et Haoud El Hamra.

La Direction générale de Bejaïa est l'une des régions couvrant l'activité de la branche transport par canalisation ; la DRGB est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

1.2.2 Les activités de l'entreprise

L'entreprise de la DRGB/ SONATRACH englobe des différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

A. Les activités opérationnelles

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

- ❖ Les activités en amont : Ses principales fonctions sont : Exportation ; Data contrôle ; Forage ; Recherche et développement des hydrocarbures.
- ❖ Les activités en aval : Ses fonctions sont : Liquéfaction du gaz naturel, Raffinage du pétrole, Pétrochimies Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

B. Activité transport par canalisation

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires.
- Maintenance des installations et des canalisations.
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :
 - Région transport Ouest « RTO »
 - Région transport Centre « RTC »
 - Région transport Est « RTE »
 - Région transport Haoud
 - Haoud-El-Hamra «HEH »
 - Région transport IN AMENAS « RTI »
 - GEM OUED REFRAF « TEBESSA »
 - GDPE EL ARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au terminal). La DRGB gère le port pétrolier qui est composé de trois postes de changements de navires jugeant jusqu'à 80 000 tonnes ; leur ravitaillement est assuré à partir d'un de stockage au moyen d'une pompe de 53 000 CV.

C. L'activité commercialisation

Son rôle consiste à appliqué les politiques et les stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures, notamment du pétrole brut, des produits raffinés, du gaz naturel et du condensat. Elle est chargée également du transport maritime des hydrocarbures.

1.2.3 Présentation des différents services de la direction régionale de Bejaia

La direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

- **Assistant de sûreté interne :**

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

- **Chef de département sécurité HSE :**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

- **Le centre informatique :**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

- **Sous-direction exploitation :**

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât Haoud El Hamra et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre Hassi Rmel Et Bordj Menail
- ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

- **Département d'exploitation liquide (EXL) :**

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

- **Département d'exploitation GAZ (EXG) :**

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

- **Sous-direction technique :** Elle englobe quatre (04) départements :
 - ❖ Département maintenance (MNT) : Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...)
 - ❖ Département protection ouvrage (PTO) : Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillantes volontaires ou involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics...), et actions de nature (glissements de terrains, inondations...). Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

- ❖ Département approvisionnement et transport (ATR) : Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.
- ❖ Département de travaux neufs (TNF) : Celui-ci, est chargé de l'étude et le suivi de la réalisation des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.
- Sous-direction finance et juridique : Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapote trois départements :
 - ✓ **Département budget/contrôle gestion :**

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

- ✓ **Département finance :**

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

- ✓ **Département juridique :**

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

- **Sous-direction administrative :**

Elle se décompose de trois départements :

- ✓ **Département ressources Humaines/communication :**

(RHC) La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

- ✓ **Département administration et sociale :**

(ASL) Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRH.

- ✓ **Département moyens généraux :**

(MOG) Il représente le soutien logistique de l'entreprise

1.3 Le cadre méthodologique :

Nous avons conçu le questionnaire, en s'inspirant en grande partie du cadre théorique que nous avons établi pour les besoins de l'enquête, ce questionnaire est adressé un échantillon d'acteurs de l'entreprise au sujet des ERP et leur impact sur l'organisation. Dans le but d'examiner les attitudes et les comportements des différents acteurs vis-à-vis de l'implantation de ce dernier.

1.3.1 La méthode

La méthode que nous avons utilisé dans notre étude et la méthode quantitative, selon MAURICE Angers « la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse est plus ou moins précise à toutes les étapes de la recherche ou d'une ou l'autre »⁴¹

Cette méthode le permettra d'approfondir et de bien analyser nos données, et d'avoir une meilleure approche de la réalité avec l'échantillon de notre enquête.

1.3.2 Le déroulement de l'enquête

Les questionnaires ont touché un échantillon de 20 employés. Malgré que nous avons accompagné les questionnaires d'un texte qui explique le caractère académique de notre travail, nous n'avons constaté une certaine réticence de la part des employés une certaine hésitation à nos répondre et à nous remettre les questionnaires, d'ailleurs on a récupérés 14 questionnaires parmi les 20 distribués, quelques employés en pas répondu à toutes les questions posées sur le questionnaire.

A noter que : à cause de la crise sanitaire la récupération des questionnaires a été difficile et même le stage n'était pas accompli.

1.3.3 Structure du questionnaire

Ce questionnaire est structuré en plusieurs axes:

- Le premier axe, porte sur une fiche signalétique ou nous avons posé des questions fermées relatives aux profils et aux informations personnelles.

⁴¹ MAURICE Angers(1997).- initiation pratique à la méthodologie de la science humaine.- édition Casbah D'Algérie, p, 59.

- Le deuxième axe, et composer des questions qui portent sur les TIC dans l'entreprise Sonatrach: L'Internet et ses dérivés ainsi l'usage de ERP.
- Le troisième axe, comporte sur la perception et pilotage du changement au sein de l'entreprise Sonatrach.
- Le quatrième axe, comporte des questions à propos de la résistance au changement.

Section 2 : Présentation, analyse et interprétation des données

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter le département des ressources humaines, objet de notre stage pratique, puis nous procéderons à une brève présentation de l'application RESHUM faisant partie de l'ERP de l'entreprise et enfin, en dernier, procéder à l'analyse ainsi qu'à l'interprétation des données de l'enquête de terrain.

2.1 Présentation du département ressources humaines et communication (RHC)

Le département RHC assure plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise:

- Gérer l'organisme et traiter le rapport mensuel, trimestriel pour les plans de formation et de recrutement.
- Relever les indicateurs de gestion en ressources humaines, en consolidé, en vue d'un meilleur suivi des effectifs.
- Élaborer le plan de recrutement et celui de la formation.
- Recruter des personnes permanentes et temporaires.
- Traiter les mouvements des agents comme la promotion, réorientation, mutation...

2.1.1 Description du département

❖ Service gestion prévisionnelle

Ce service est composé de cadres d'étude des Ressources Humaines et de gestionnaires administratifs, il a quatre missions principales qui sont les suivantes:

- ✓ mettre à jour les informations relatives au personnel (promotion, mutation...),
- ✓ préparer les rapports mensuel, trimestriel et enfin un bilan annuel présenter à la direction générale, elle consiste aussi en le recensement de tous les mouvements des effectifs (promotion, mutation, entrée, sorties) rapporter dans chaque service et cela dans un rapport faisant état de la structure quantitative de ressources humaines.

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

- ✓ établir des prévisions à moyen terme (05 ans) afin de détecter les besoins de l'entreprise en terme de RH et préparer à la fin un plan de recrutement qu'il doit présenter la hiérarchie pour approbation.
- ✓ Aussi des structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des mouvements (mutation, promotion, détachement) des agents de la DRGB afin d'aboutir à une fiche de synthèse.
- ✓ élaborer le plan de recrutement pour chaque année (recensement des besoins en personnel au niveau des départements)
- ❖ **Service Recrutement /formation**

Ce service a pour rôle, d'acquisition du personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant l'émission qui sont assignées telle que:

- ✓ exploitation de plan de recrutement
- ✓ établissement des demandes de vocation du personnel
- ✓ il est à noter aussi que c'est sur cette section que repose action des candidatures dans le cas d'un recrutement externe.
- ✓ planifier élaborer les plans de formation émises par les diverses structures.
- ✓ elle est chargé de suivre l'exécution de la formation.

❖ **Cellule de communication**

Le souci permanent d'une meilleure communication au sein de l'entreprise amener les responsables à mettre à jour un nouveau service, qui est le service de communication, afin d'assurer une meilleure circulation de l'information.

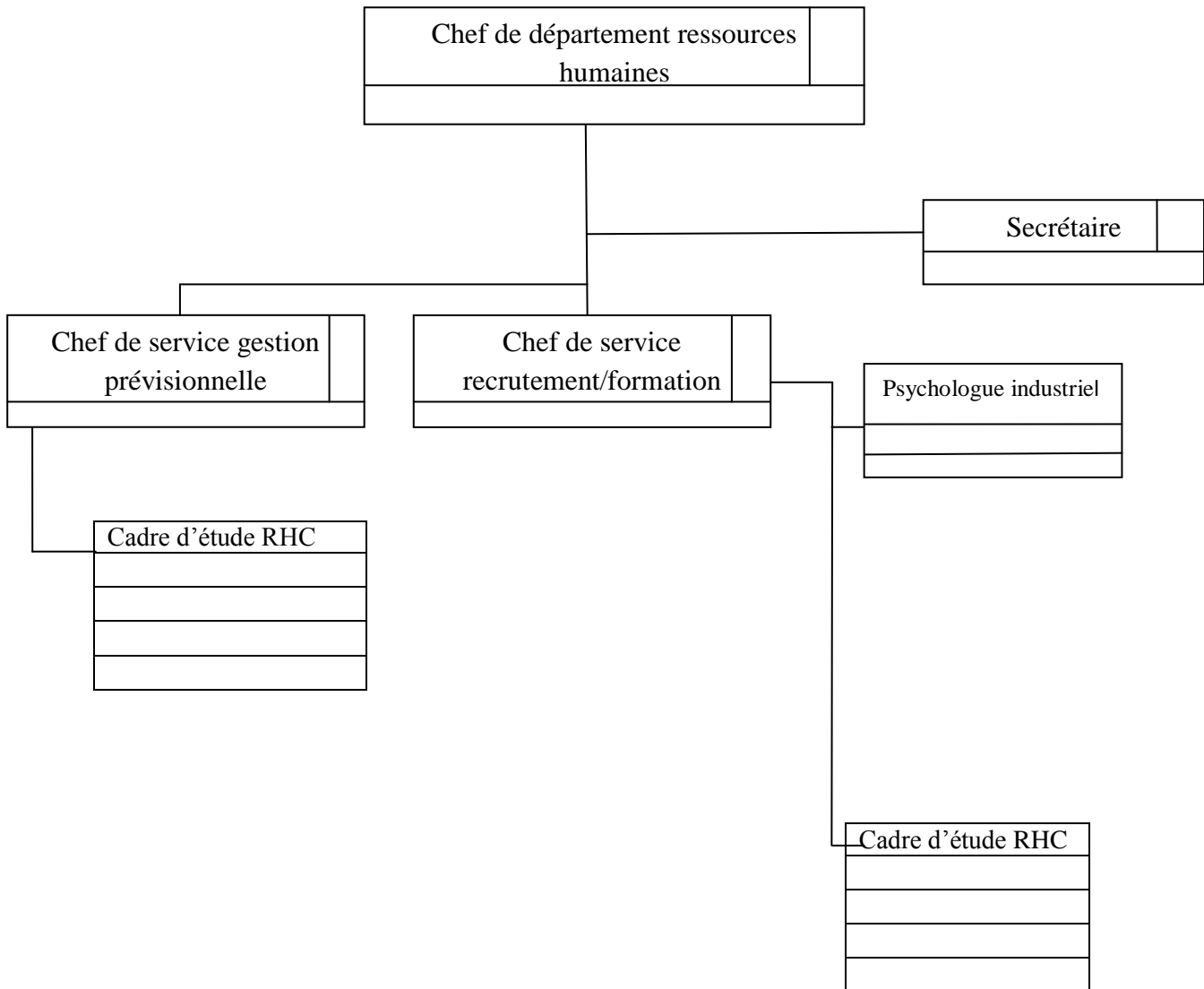
2.1.2 Effectif par catégorie socioprofessionnelle

SCP	Cadre	Maitrise	Exécution
Nombres	11	3	/

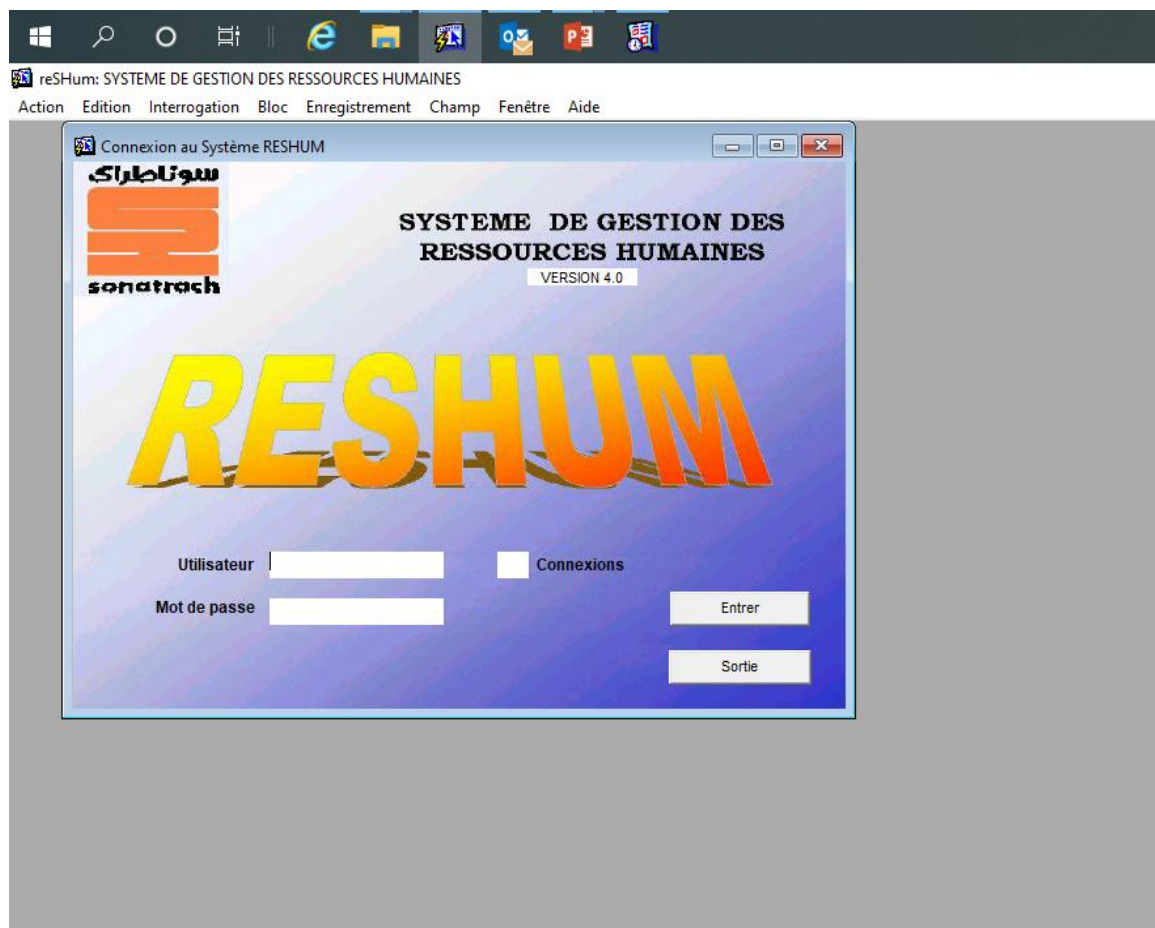
2.1.3 L'organigramme du département

**CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH :
Présentation, interprétation et analyse des résultats**

Figure N°6 : Organigramme du département Ressources Humaines



2.2 Présentation de l'application RESHUM



C'est une application spécialisée pour le service ressources humaines, elle englobe trois volets principaux qui sont :

Volet gestion administrative

1 : dossier agent

- **Dossier agent** : Ce volet est Opérationnel. Les dossiers administratifs des agents permanents sont saisis et la base de données est totalement alimentée.
- **Edition de la fiche de synthèse** : La fiche de synthèse utilisée actuellement est éditée avec RESHUM.
- **Edition de la liste du personnel** : dans cette rubrique, il n'ya que certaines options de tri qui ne sont pas opérationnelles ;
 - Etat du personnel détaillé : opérationnel
 - Etat du personnel (en fonction) : opérationnel

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

- Etat du personnel (naissance, parents, résidence) : opérationnel
- Etat du personnel (base de vie) : non opérationnel
- Etat du personnel (fonction, nombre enfants ,échelle) : opérationnel
- Etat du personnel (base de vie, code socioprofessionnel) : non opérationnel
- Etat du personnel (expérience et ancienneté) : opérationnel

- **Module gestion ADM** : Opérationnel

Les modules concernant la gestion des personnels du système Reshum sont fonctionnels. A ce titre, le système Reshum nous permet le traitement et l'édition de :

- frais de mission et de voyage,
- attestation et certificats de travail,
- titres de congés,
- toutes décisions administratives,
- contrats de prêts (prêts achat véhicules, construction, achat logements et social)

- **Module paie** : Opérationnel
- **Module prestation sociales** : Opérationnel
- **Module retraite et assistance au personnel**: Opérationnel

2 : Notations

- Notation du personnel (mensuelle) : opérationnel

3 : Mouvement du personnel

- Départs et retours du personnel : opérationnel
- Demandes de mutation : non opérationnel
- Liste des agents rayent du contrôle : opérationnel

4 : Sanctions

- Demande de sanction et notification de la sanction : opérationnel
- Consultation des sanctions : opérationnel


CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

+ Volet gestion des carrières

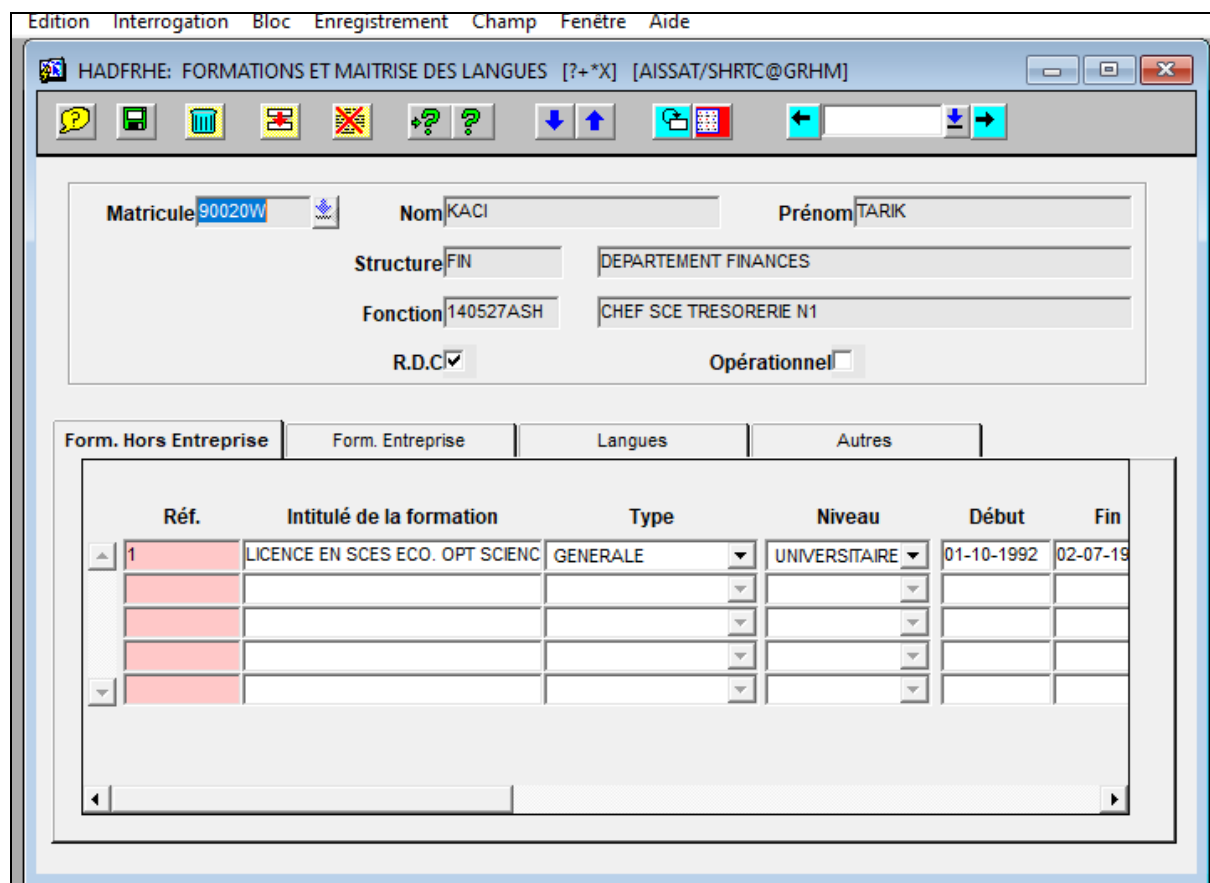
- Edition de la fiche de carrière d'un agent : opérationnel
- Suivi des organigrammes : opérationnel
- Edition état des avancements et promotions par service : opérationnel
- Edition des différents états de changement de carrière : opérationnel
- Edition différentes listes nominatives du personnel : opérationnel
- Edition du suivi de changement d'organigrammes : non opérationnel
- Edition des départs des personnels : non opérationnel

Contrat de travail : CDI/CDD

Référence	Date	Nature du contrat	Date début	Date fin	Essa
90020W	01-10-2003	9	01-10-2003	31-12-2012	

 Volet formation

Opérationnel.



Réf.	Intitulé de la formation	Type	Niveau	Début	Fin
1	LICENCE EN SCES ECO. OPT SCIENC	GENERALE	UNIVERSITAIRE	01-10-1992	02-07-19

Suggestions :

- Prévoir un autre module dédié principalement à la discipline (requête, contentieux) et aux médailles. Certains de ces volets sont pris en charge par l'actuelle application, mais d'une manière incomplète et disparate.
- Déployer l'application et assurer les moyens pour son exploitation au niveau des Stations.

2.3 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

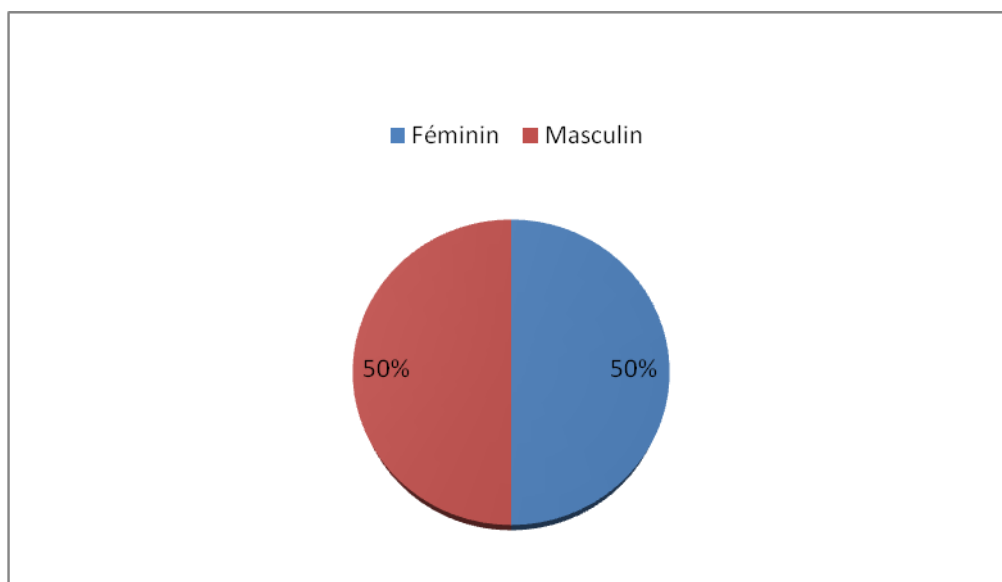
I. Identification du questionné (e)

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

Tableau n°01 : Répartition des effectifs selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Féminin	7	50%
Masculin	7	50%
Total	14	100%

Graphe n°01 : Répartition des effectifs selon le sexe



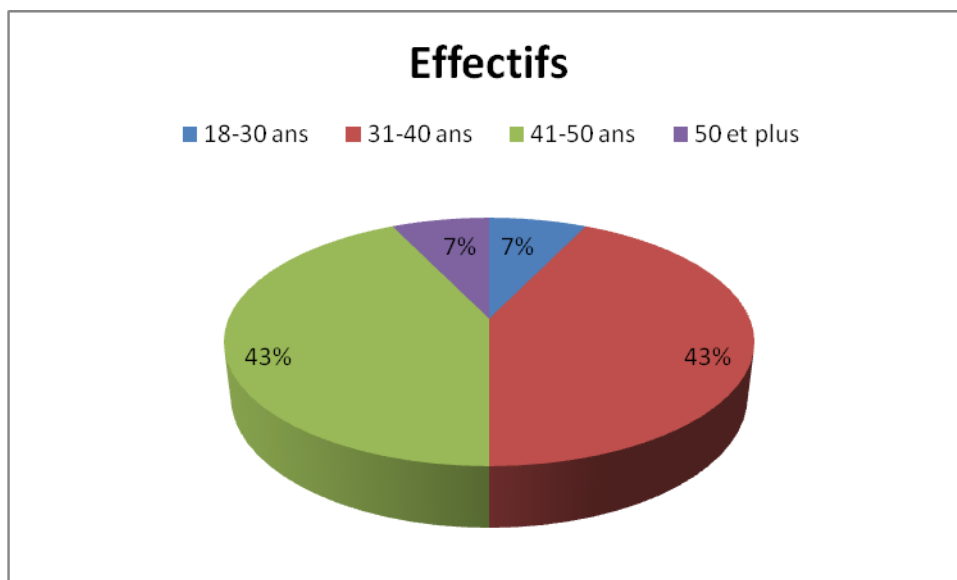
Source : réalisé par nous même

Le tableau N°1 et le graphe N°1 représentent la répartition des effectifs selon le sexe, notre échantillon est composé de 14 salariés, soit 50 % pour chacun des 02 sexes.

Tableau n°02 : répartition des effectifs selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage
18-30 ans	1	7%
31-40 ans	6	43%
41-50 ans	6	43%
50 et plus	1	7%
Totale	14	100%

Graphe n°02 : Répartition des effectifs selon l'âge



Source : réalisé par nous même

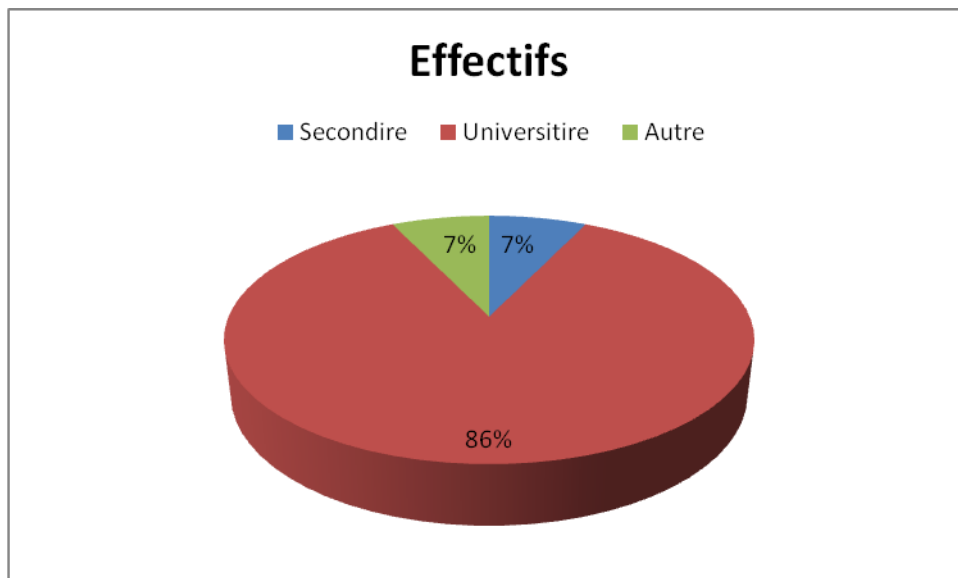
Les résultats du tableau N°2 et le graphe N°2 représentant la répartition des employés selon l'âge, fait ressortir que la majorité des questionnés sont de la classe « 31-40 ans » et de la classe « 41-50 ans », qui représentent soit 43 % pour chacune d'elles, vient en deuxième position la classe « 18-30 ans » et 50 ans et plus avec un pourcentage de 7 %.

Nous constatons qu'il y a deux catégories d'âges dominantes celle de « 31 à 40 ans » la plus jeune dans ce classement, et celle de « 41-50 ans », la moins jeune par rapport à l'autre catégorie. Etant donné que notre échantillon, composé de 14 questionnés, la majorité d'entre eux sont des cadres, ce qui signifie que ces postes de responsabilité exigent des personnes plus âgées et donc plus expérimentées dans le domaine de la RH.

Tableau n°03: Répartition des effectifs selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	00	00%
Secondaire	1	7%
Universitaire	12	86%
Autre	1	7%
Total	14	100%

Graphe n°03 : répartition des effectifs selon niveau d'étude



Source : réalisé par nous même

Le tableau N° 3 et le graphe N°3 indiquent les différents niveaux d'études des salariés de notre étude. Nous remarquons que la majorité de notre échantillon est constituée des universitaires avec un effectif de 12 salariés soit 86 % de nos questionnés, et 7% des salariés représentent la catégorie secondaire et autre (formation professionnelle), quant aux autres niveaux, c'est -à-dire " moyen et primaire", il y a aucune représentation de cette catégorie.

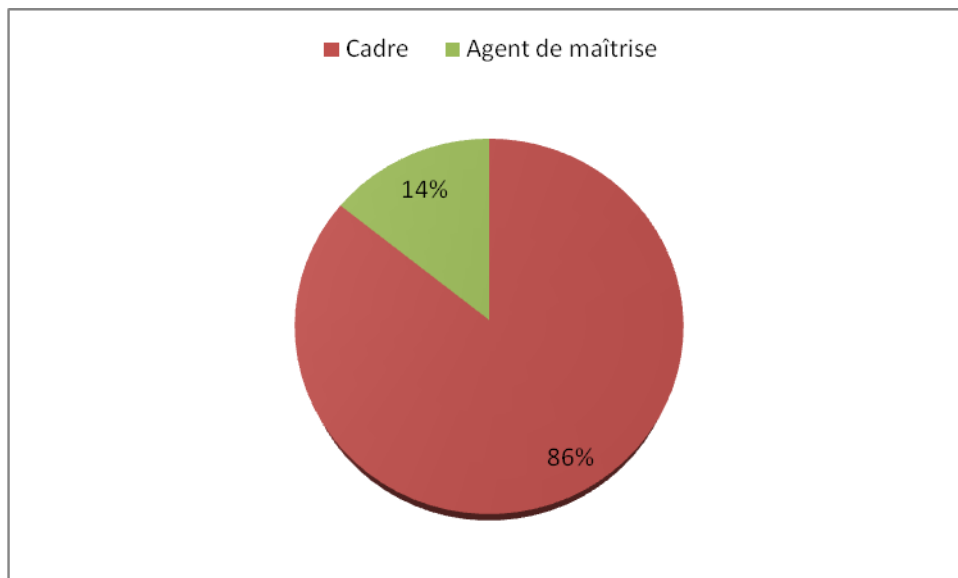
Ces données expliquent que l'entreprise Sonatrach de Bejaïa possède un potentiel humain élevé en matière de niveau d'études, du fait que la majorité des employés sont des universitaires et ce dans le but d'exploiter leurs connaissances dans le savoir être et le savoir-faire.

Tableau n°4: répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectifs	Pourcentage
Cadre	12	86%
Agent de maîtrise	2	14%
Agent d'exécution	00	00%
Total	14	100%

CHAPITRE IV : Mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise SONATRACH : Présentation, interprétation et analyse des résultats

Graphe n°4: répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle



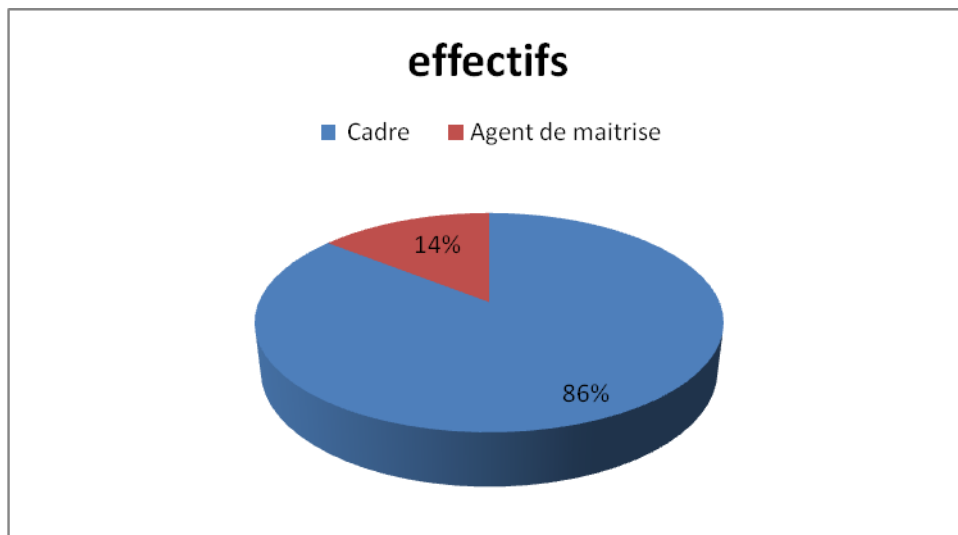
Source : réalisé par nous même

Le tableau N° 4 et le graphe N°4 représentent la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle. Nous constatons, selon ces résultats, que la majorité des salariés, soit un effectif de 12 sur les 14 questionnés, soit 86 %, sont des cadres et 2 agents de maîtrise soit 14 %.

Tableau n°05: répartition des effectifs selon le statut actuel

Statut	Cadre	Taux	Agent de maitrise	taux	Total	taux
Permanant	12	86%	2	14%	14	100%
Contractuel	/	/	/	/	/	/

Graphe n°05: répartition des effectifs selon leur statut actuel



Source : réalisé par nous même

Le tableau N° 5 et le graphe N°5, représentant la répartition des effectifs selon leur statut, font ressortir que tout le personnel est permanent, soit un taux de 100 %, réparti selon la manière suivante: 12 cadres représentant 86 % et 2 agents de maîtrise représentant un taux de 14 %, quant au statut de contractuel, il y a 00%, soit aucune représentation.

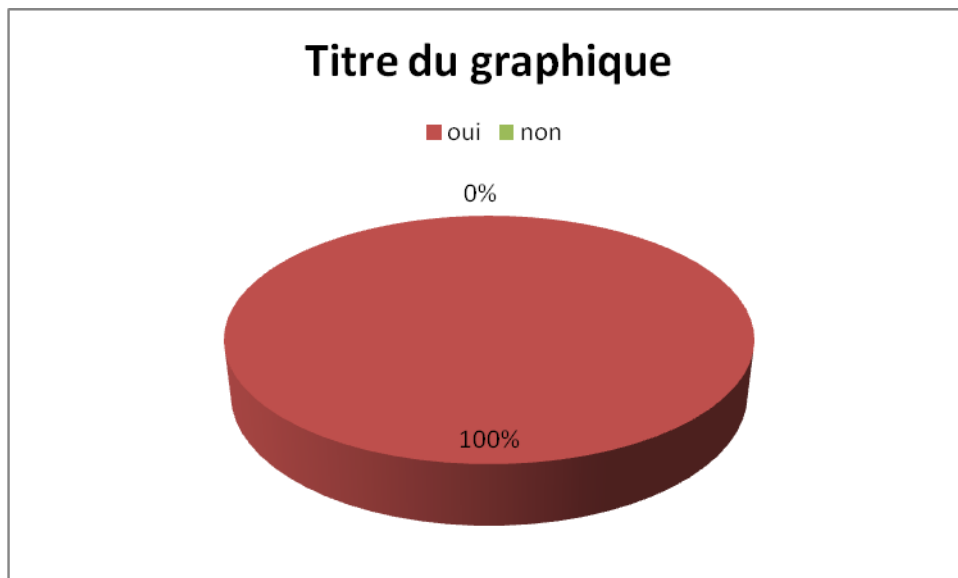
II- TIC dans l'entreprise Sonatrach

II.1- L'Internet et ses dérivées

Tableau n°06 : La possession de l'Internet dans l'entreprise

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	14	100%
Non	00	00%
Total	14	100%

Graphe n °06: la possession de l'Internet dans l'entreprise



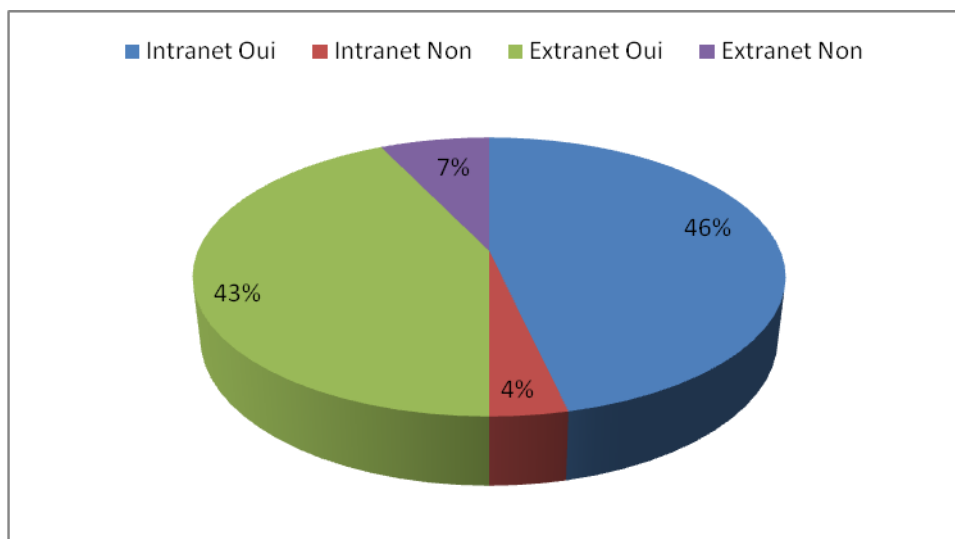
Source : réalisé par nous même

La lecture du tableau N° 6 et le graphe N° 6 nous montre que 14 salariés, soit 100% de l'échantillon, affirment leur utilisation de l'Internet au sein de leur travail et cela afin de faciliter leurs tâches.

Tableau n°07 : Usage des outils de communication: Intranet/Extranet

Outils de communication	Intranet		Extranet	
	Oui	Non	Oui	Non
Réponse Effectifs	13	1	12	2
Total effectifs	14		14	
Pourcentage	46%	4%	43%	7%
Total	100%			

Graphe n°07 : Usage des outils de communication: Intranet/Extranet



Source : réalisé par nous même

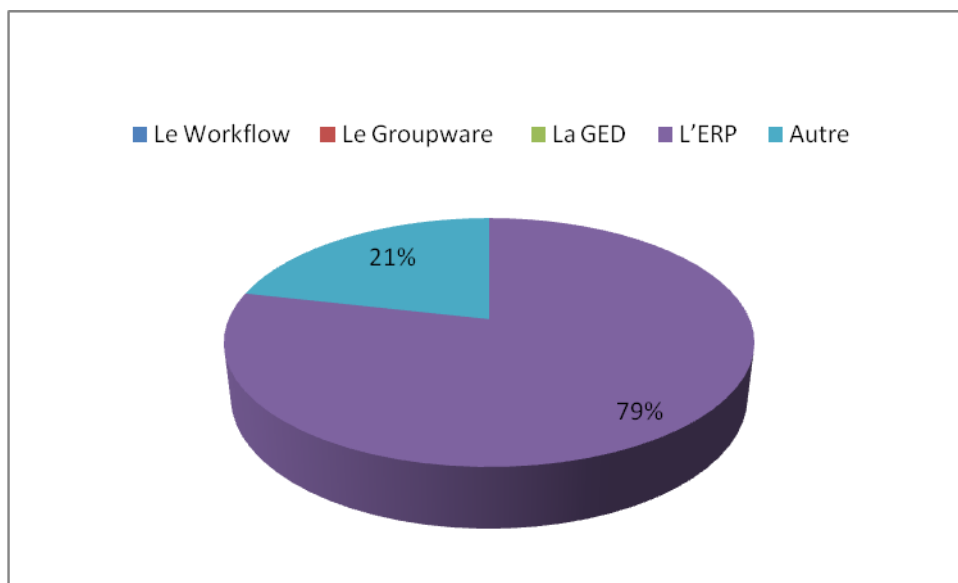
Le tableau N°7 et le graphe N° 7 représentant des réponses à choix multiple, font ressortir que 13 salariés, soit 46 %, utilisent l'Intranet tandis que 4 % infirment l'utilisation de ce dernier ; et 12 autres salariés, soit à 43 %, confirment l'utilisation de l'extranet par l'entreprise, contre 2 salariés, soit 7 %, qui n'utilisent par ces derniers.

Nous constatons donc que l'entreprise Sonatrach est connectée au réseau Internet, cela lui permet des changements de taille dans la nature des pratiques commerciales et pour être à jour par rapport à ses concurrents. On constate ainsi que la majorité de l'échantillon utilise le réseau informatique de l'intranet et l'extranet à la fois. L'usage de ces outils de travail de communication est dû à la sécurisation des informations échangées entre les acteurs en interne et en externe.

Tableau n°08 : Les outils de travail collaboratifs (progiciels) en usage dans l'entreprise

Les outils	Effectifs	Pourcentage
Le Workflow	00	00%
Le Groupware	00	00%
La GED	00	00%
L'ERP	11	79%
Autre	3	21%
Total	14	100%

Graphe n°08 : Les outils de travail collaboratifs (progiciels) en usage dans l'entreprise



Source : réalisé par nous même

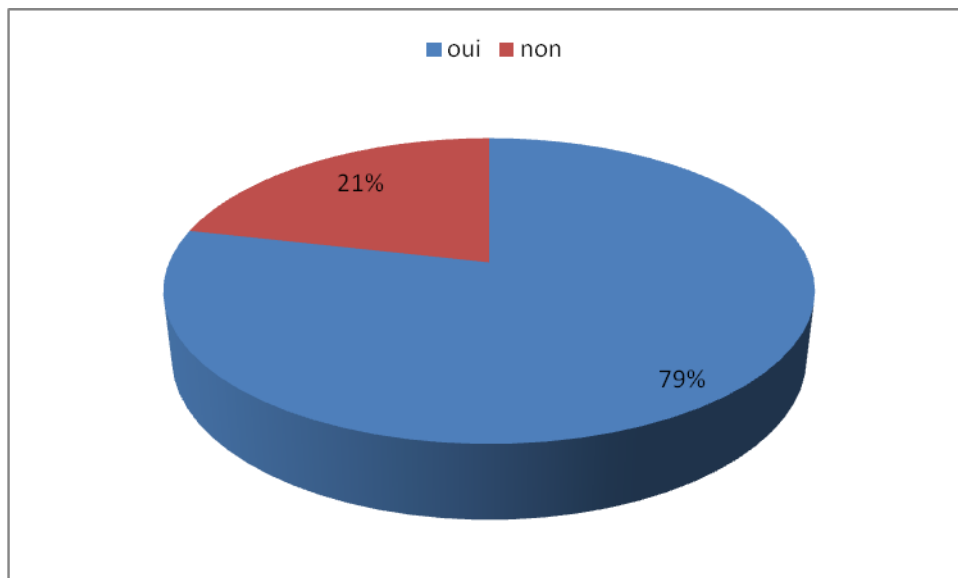
Le tableau N°8 et le graphe N°8 représentent les outils de travail collaboratif en usage dans l'entreprise. A cet effet, nous constatons que l'ERP est l'outil de travail le plus utilisé au sein de cette entreprise avec un pourcentage de 79 %, tandis que seuls 21 % affirment l'utilisation d'autres outils (application particulière). Le reste des autres outils ne sont pas du tout en usage notamment: le workflow, le groupware, etc.

III.2- Usage de l'ERP

Tableau n°09 : L'utilisation de l'ERP dans le travail

Réponses	Effectif	pourcentage
oui	11	79%
non	3	21%
total	14	100%

Graphe N°09 : L'utilisation de l'ERP dans le travail



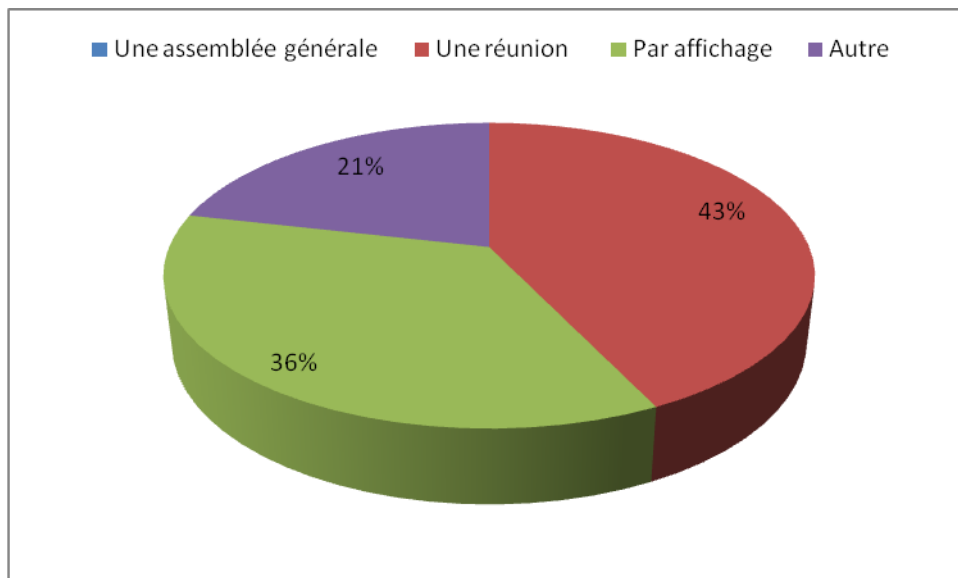
Source : réalisé par nous même

Selon le graphe ci-dessus, nous constatons que 79% des personnes interrogées utilisent les ERP dans leur travail et les 21% restant ne les utilisent pas. Ceci témoigne du haut degré d'utilisation des ERP, et de leur omniprésence et leur importance dans l'exécution des tâches dans l'entreprise. En effet, les répondants avec oui utilisent largement ces ERP dans plusieurs tâches, entre autre la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financières, la gestion des stocks...

Tableau N°10 : La manière dont la décision de mise en œuvre de l'ERP est communiquée

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Une assemblée générale	0	0%
Une réunion	6	43%
Par affichage	5	36%
Autre	3	21%
Total	14	100%

Graphe N° 10: La manière dont la décision de mise en œuvre de l'ERP est communiquée



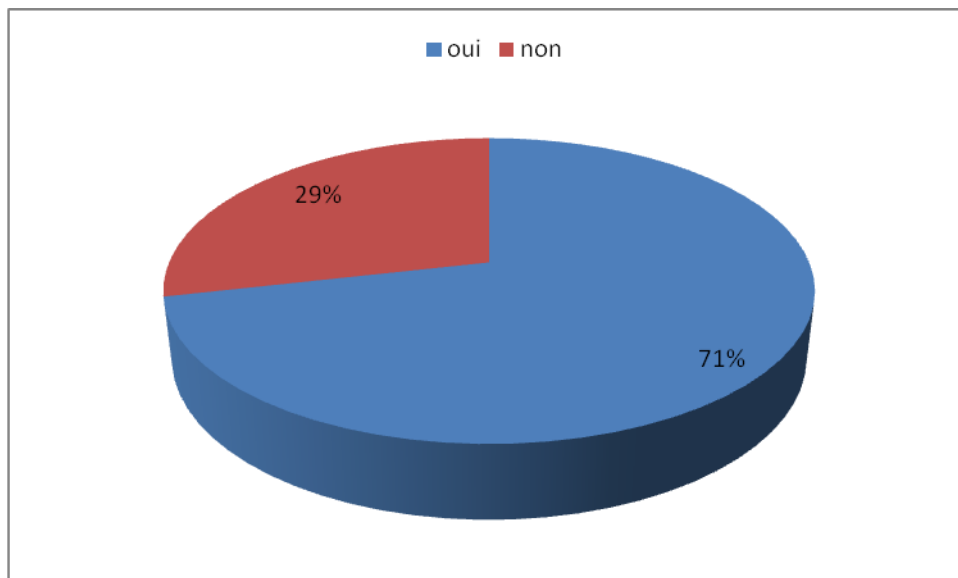
Source : réalisé par nous même

Nous constatons, à travers le graphe N°10 que 43% des salariés sont informés de la décision de mise en œuvre de ce nouvel outil par une réunion uniquement avec le chef de département, 36% sont informés par affichage, 21% par d'autres méthodes. Nous pouvons interpréter ces pourcentages et dire que cette décision était lancée dans une réunion avec le chef de département puis par voie d'affichage, ce qui signifie que cette décision était prise par les cadres moyens ou le PDG lui-même, car pas d'assemblée générale.

Tableau N°11 : La centralisation de la décision de l'usage du progiciel

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	71%
Non	4	29%
Total	14	100%

Graphe N°11 : La centralisation de la décision de l'usage du progiciel



Source : réalisé par nous même

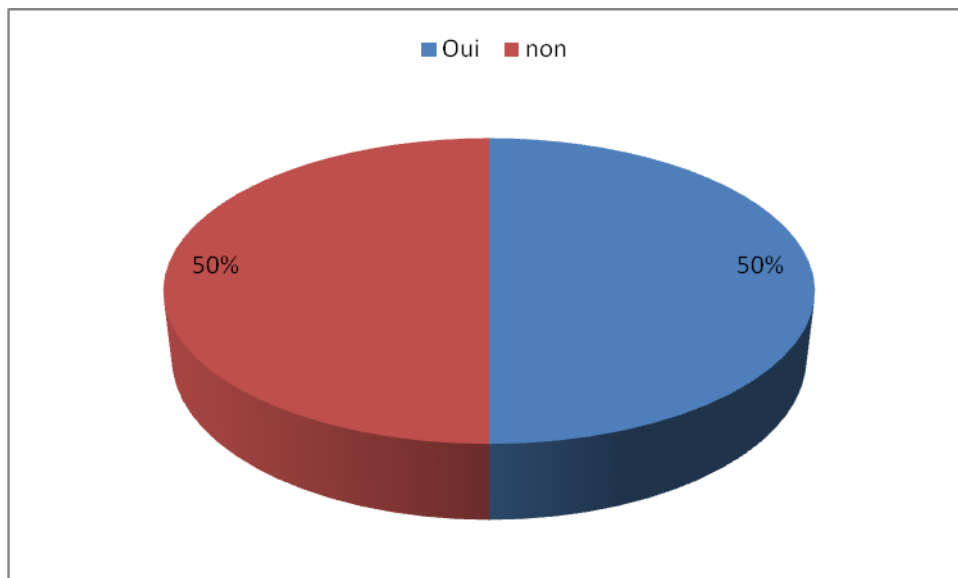
Le graphe N°11 nous indique que 71% des employés ont répondu avec oui à la décision de l'introduction de ce progiciel, tandis que 29% ont répondu par non, ce qui veut dire que cette décision est centralisée.

Nous remarquons que toutes informations de valeur ou décisions importantes viennent toujours des responsables hiérarchiques.

Tableau N°12 : Justification du choix d'un ERP par la direction

Réponses	effectifs	Pourcentage
Oui	7	50%
non	7	50%
total	14	100%

Graphe N°12 : Justification du choix d'un ERP par la direction



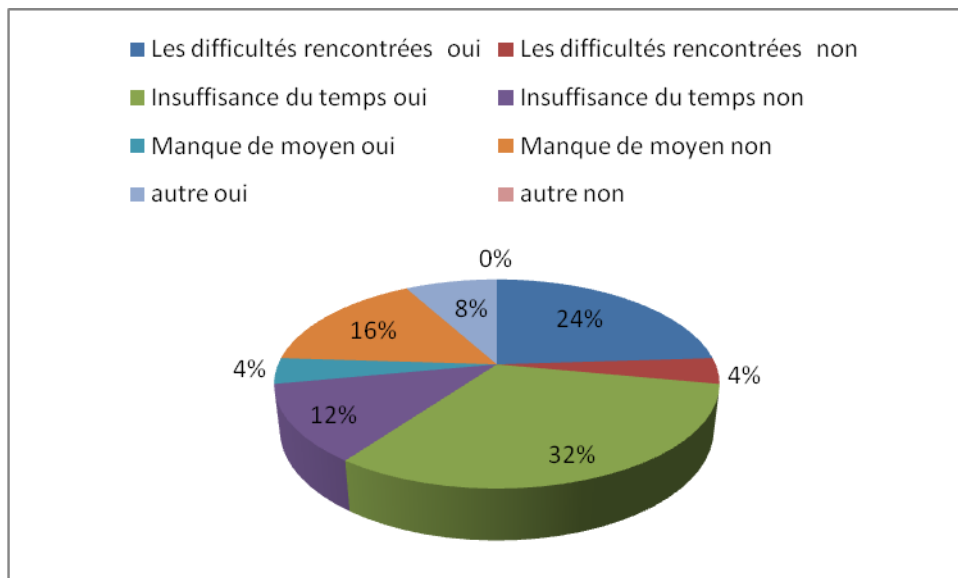
Source : réalisé par nous même

Le graphe N°12 nous montre que la moitié des employés interrogés, soit 50%, ont reçu une explication quant au choix de cet ERP, contrairement aux 50% restant, qui pour eux, il n'y pas eu de justification de choix. Nous déduisons donc que la justification du choix est liée au poste occupé.

Tableau N°13 : Les causes de l'implantation d'un ERP

Causes	Les difficultés rencontrées		Insuffisance du temps		Manque de moyen		autres	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Réponses								
Effectifs	6	1	8	3	1	4	2	0
Total effectifs	7		11		5		2	
Pourcentage	28%		44%		20%		8%	

Graphe N°13 : Les causes de l'implantation d'un ERP



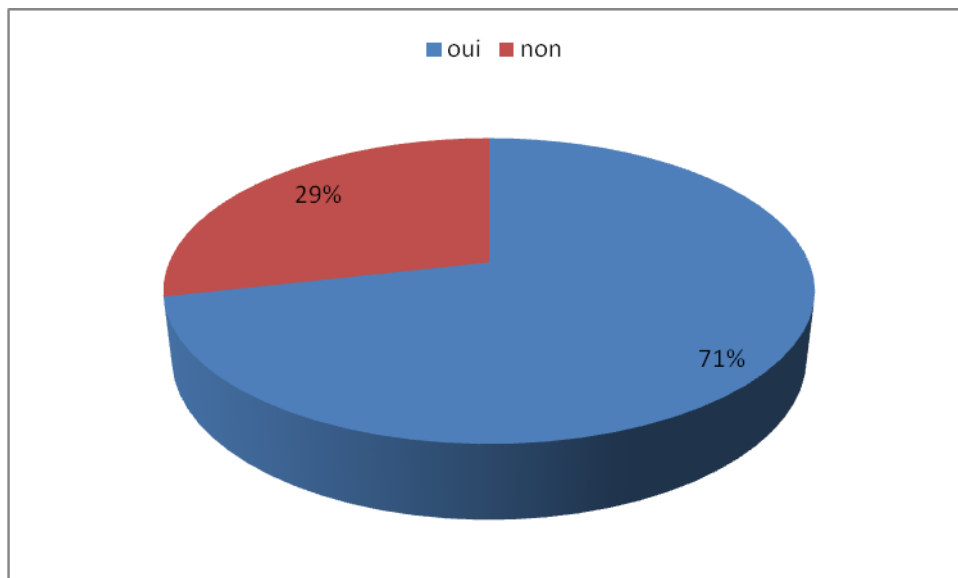
Source : réalisé par nous même

Nous constatons, d'après le graphe N°13, que l'insuffisance du temps occupe 44% des causes essentielles de l'implantation des ERP, les difficultés rencontrées dans le processus informatique sont 28%, le manque de moyen est de 20% et les 08% pour les autres causes qui restent. Ceci nous amène à dire que le temps joue un rôle très important dans l'avancement des tâches quotidiennes et participe à l'accroissement de l'entreprise et que les nouvelles technologies de l'information et de la communication jouent aussi un rôle très important dans le développement de l'organisation.

Tableau N°14 : Modification des méthodes de travail par la mise en place de l'ERP

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	71%
Non	4	29%
Total	14	100%

Graphe N°14 : Modification des méthodes de travail par la mise en place de l'ERP



Source : réalisé par nous même

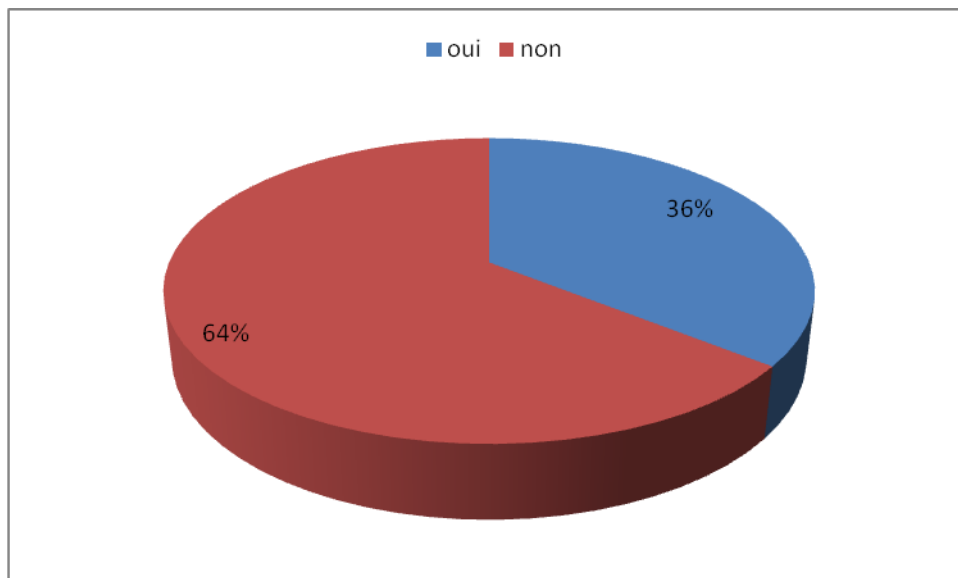
Le graphe N°14, indique que 71% des personnes interrogées ont connu des modifications (tâches) dans leur travail après la mise en œuvre de l'ERP, pour les 29% restant, ils n'ont connu aucune modification.

Nous comprendrons par là que l'impact est lié au degré de l'usage de ce progiciel dans la fonction de tout un chacun

Tableau N°15 : Communication sur l'impact des ERP au travail

Réponses	effectifs	Pourcentage
Oui	5	36%
Non	9	64%
Total	14	100%

Graphe N°15 : Communication sur l'impact des ERP au travail



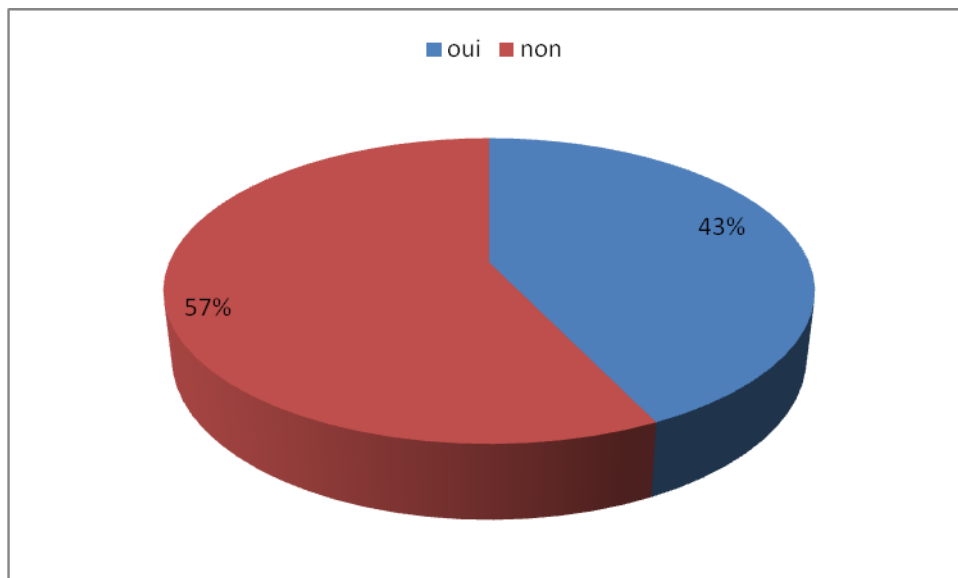
Source : réalisé par nous même

Comme nous l'indique le graphe N°15, 64% des personnes interrogées sont informées par la direction à propos de l'impact de l'implantation de l'ERP sur le travail, les tâches, les compétences et les responsabilités, et pour les 36% restant, elles ne sont pas informées. La réponse par oui ou non dépend de la catégorie professionnelle à laquelle appartient le questionné. Nous pouvons dire alors que le principal frein à l'adoption d'un ERP est qu'il ne peut pas répondre intégralement aux spécifications fonctionnelles des utilisateurs et qu'il ne permet pas forcément le respect et la prise en compte de l'organisation.

Tableau N°16 : Les difficultés rencontrées dans l'usage de l'ERP

Réponses	effectifs	Pourcentage
Oui	6	43%
Non	8	57%
total	14	100%

Figure N°16 : Les difficultés rencontrées dans l'usage de l'ERP



Source : réalisé par nous même

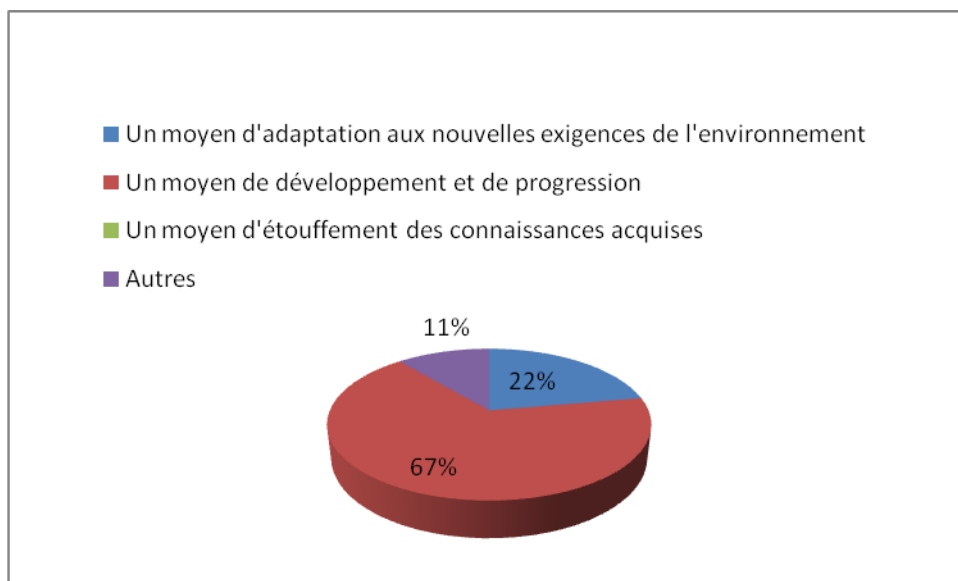
D'après le graphe N°16, nous constatons que 57% des interrogés ne trouvent pas de difficultés d'adaptation dans l'usage de l'ERP, contre seulement 43% qui en trouvent à manipuler les outils des technologies de l'information et de la communication. Ce qui s'explique par un degré acceptable de maîtrise des outils informatiques (logiciel standard et métier) par personnes interrogées avec sa capacité de rassembler l'ensemble des activités d'une l'entreprise dans une seule et unique base de données. Les ERP sont difficiles et long à mettre en œuvre car ils demandent la participation de nombreux acteurs et ils sont relativement rigides et délicats à modifier, parmi ces difficultés nous citons la principale qui est la difficulté d'appropriation par le personnel de l'entreprise.

III- Perception et pilotage du changement au sein de l'entreprise Sonatrach

Tableau n° 17: Signification du changement organisationnel pour l'employé

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement	4	22%
Un moyen de développement et de progression	12	67%
Un moyen d'étouffement des connaissances acquises		
Autres	2	11%
Total	18	100%

Graphe n°17 : Signification du changement organisationnel pour l'employé



Source : réalisé par nous même

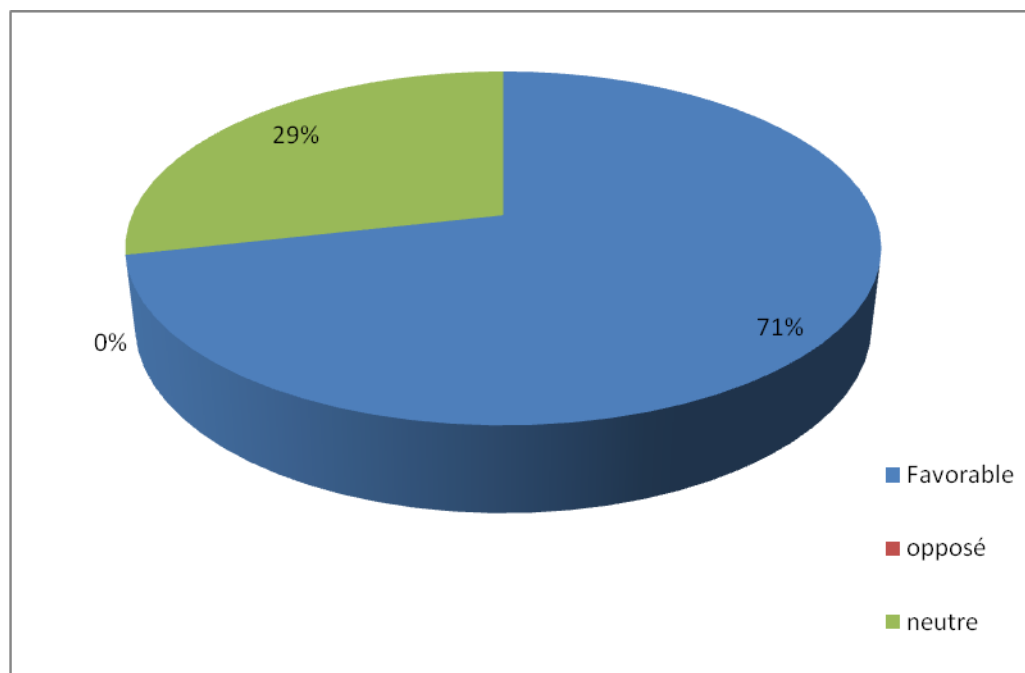
Le tableau N° 17 et le graphe N°17 représentent la signification du changement organisationnel pour les employés de la Sonatrach. Nous remarquons que 67 % des réponses recueillies indiquent que le changement organisationnel est un moyen de développement et de progression, cela indique que l'entreprise Sonatrach s'intéresse toujours au développement technologique et le renouvellement de ces méthodes de travail pour une meilleure adaptation.

Tandis que 22 % de l'échantillon trouvent que le changement organisationnel est un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement, vu que ce dernier est toujours instable. En effet, l'entreprise Sonatrach doit être en permanence adaptation à tout nouveau changement qu'induit l'environnement externe, et 11 % de l'échantillon ont signifié le changement organisationnel par d'autres suppositions.

Tableau N° 18: Votre position face au changement provoqué par l'ERP

Réponses	effectifs	Pourcentage%
Favorable	10	71%
opposé	0	0%
neutre	4	29%
total	14	100%

Figure N°18 : Votre position face au changement provoqué par l'ERP



Source : réalisé par nous même

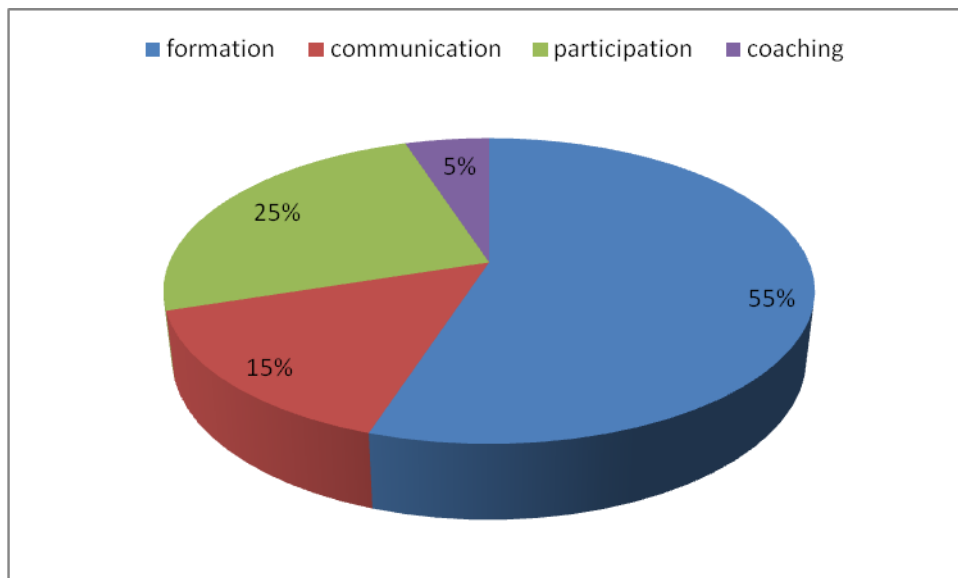
Nous remarquons, d'après le graphe N°18, que face aux changements provoqués par l'ERP, 71% des personnes interrogées sont favorables et que la majorité des employés déclarent qu'il existe des changements organisationnels dans l'entreprise qui les concernent.

Par contre, 29% sont neutres, ce qui explique que les entreprises sont confrontées, de manière récurrente, aux phénomènes de résistance.

Tableau N°19 : Méthodes adoptées pour le pilotage du changement introduit

Réponses	effectifs	Pourcentage
Formation	11	55%
Communication	3	15%
Participation	5	25%
Coaching	1	5%
Total	20	100%

Figure N°19 : Méthodes adoptées pour le pilotage de changement introduit



Source : réalisé par nous même

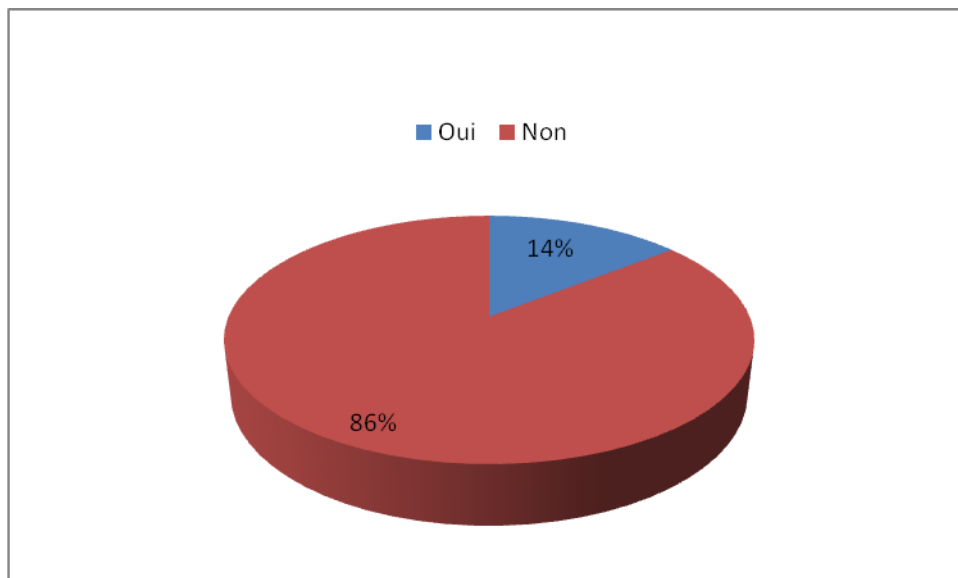
Nous constatons, d'après le graphe N°19, que la formation prend la première place des méthodes adoptées pour le pilotage du changement introduit soit un taux de 55% et que l'implantation d'un ERP est souvent suivie d'une formation et cela d'après la totalité des interrogés. Il est à souligner que l'une des conditions de la réussite de tout nouveau système de la dimension d'un ERP est intimement liée à former ses utilisateurs finaux pour une meilleure et pleine utilisation de cet outil, car l'entreprise n'accroitra pas sa compétitivité en se dotant de meilleurs outils informatiques mais par leur bon usage. Ainsi la formation a pour objectif à préparer des collaborateurs de l'entreprise à remplir et assumer de nouveaux rôles au sein de ce nouveau système. 25% par la méthode de participation, 15% par la communication et 5% restant par le coaching et les entrainements.

IV- La résistance au changement

Tableau n°20 : La participation à la résistance au changement

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	2	14%
Non	12	86%
Total	14	100%

Graphe n°20 : La participation à la résistance au changement



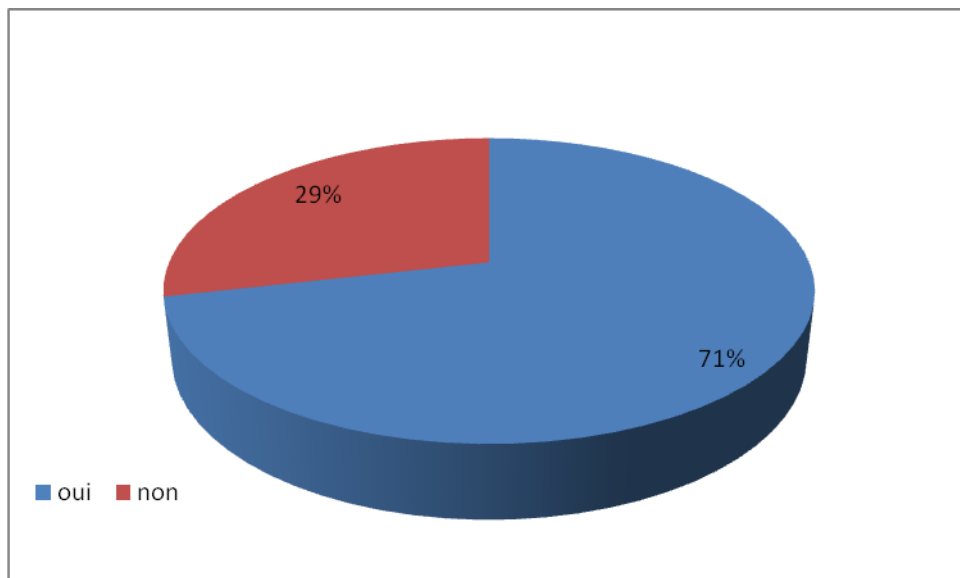
Source : réalisé par nous même

Le tableau N°20 et le graphe N°20 représentent la participation des employés à la résistance au changement. Nous remarquons que 86 % de l'échantillon, soit la majorité écrasante, n'ont pas participé à des actions de résistance au changement. Ceci signifie que ces personnes sont favorables au changement en acceptant toutes formes de transformation ou de changement dans leur travail et cela pour une meilleur progression et développement de leur entreprise. Tandis que seuls 14 % de l'échantillon sont réticents au changement en manifestant des résistances par peur de l'inconnu ainsi que pour d'autres raisons.

Tableau N°21 : Manière dont l'ERP a été mis en application

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	10	71%
Non	4	4%
Total	14	100%

Figure N°21 : Manière dont l'ERP a été mise en application



Source : réalisé par nous même

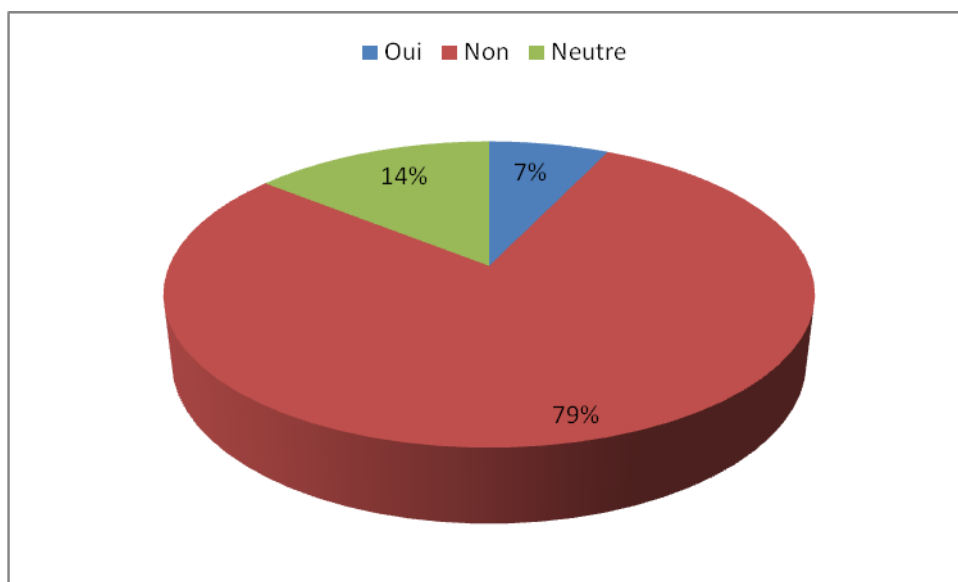
Selon le graphe N°21, nous constatons que 71% des questionnés étaient d'accord sur la manière dont l'ERP a été mis en application, car les ERP sont appliqués par des experts et le pourcentage d'échec est très faible, contrairement au 04% qui représente une minorité qui n'est pas d'accord.

Selon les résultats de nos entretiens, la majorité qui été favorable à la manière dont l'ERP a été mis en application sont des cadres contrairement la minorité composée d'agents de maitrises.

Tableau n° 22: L'usage de l'ERP a-t-il affecté négativement votre comportement?

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	1	7%
Non	11	79%
Neutre	2	14%
Total	14	100%

Graphe n° 22: L'usage de l'ERP a-t-il affecté négativement votre comportement?



Source : réalisé par nous même

Le tableau et le graphe N°22 indiquent l'attitude négative ou pas des employés à l'usage de L'ERP. En effet, 11 employés, soit 79 %, affirment que l'usage d'un ERP n'a pas affecté négativement leur comportement, mais bien au contraire, il était utile car il leur facilite leurs tâches, tandis que 7% de cette population confirment que l'ERP a affecté négativement leur comportement, tandis que 14 % étaient neutres.

Conclusion

Le progiciel de gestion intégré (ERP) constitue la priorité de l'entreprise, parce que ces technologies permettent le partage des connaissances et la rationalisation du fonctionnement.

Selon nos questionnés, ce sont les premiers outils à introduire dans l'entreprise afin de donner la visibilité sur son fonctionnement en temps réel.

Toujours, selon notre enquête de terrain, nous remarquons que la SONATRACH montre clairement la prise en charge du facteur humain, ce qui fait la quasi-absence de la résistance au changement et ce qui confirme l'implication des acteurs dans le processus du changement organisationnel.

Conclusion Générale

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication sont en vogue dans le monde des affaires. Ces TIC sont reconnus être un véritable levier de performance pour les entreprises.

Cependant, ces derniers ne sont pas sans impacts en matière de fonctionnement une fois intégrées dans un contexte organisationnel donné. La maîtrise et l'adoption de ces technologies nouvelles constituent toujours un défi majeur pour les organisations.

Dans le cadre de notre travail, nous avons abordé la problématique de l'attitude et le degré d'implication des salariés de l'entreprise SONATRACH face à l'introduction d'un ERP pour objectif principal d'étudier le comportement du personnels et l'impact de cet outil de l'intégration d'une telle solution technologie sur ses différentes composante. Pour y parvenir nous avons adopté une approche théorique et pratique.

Dans le cadre théorique, nous avons fait un rappel sur les concepts des TIC, des ERP et de changement organisationnel ainsi que leur rapport. Dans un premier temps, nous avons exploré le large éventuel d'outils que les entreprises intègrent en vue d'une meilleure performance. Dans ce sens les vagues successives d'évolutions de ces technologies depuis le début des années 1960 ont permis aux entreprises de s'adapter aux changements de leur environnement en leur offrant des solutions avec large panel de fonctionnalités.

Sans doute, les ERP sont l'une de ces technologies qui sont largement intégrées actuellement par les grandes entreprises dans une logique transversale de maîtrise de leur activité et une meilleure productivité. Cependant, l'intégration de ces technologies n'est pas sans apporter des changements organisationnels qui touchent aux différents sous-systèmes comme la structure, le mode coordination, la communication, les processus métier. En outre, ces changements génèrent souvent des inconforts qui se traduisent par des résistances à ces transformations organisationnelles sous de multiples formes.

Dans le cadre pratique, les résultats du questionnaire nous permis d'aboutir aux résultats suivants :

- L'intégration des TIC en général, et l'implantation d'une solution applicative de type ERP en particulier à Sonatrach à induit des changements dans son système d'information en le rendant plus transversal et homogène en couvrant un large périmètre de gestion, de

procédure de travail plus souples par leur automatisation, de contrôle et une meilleure circulation de l'information en temps réel. Toutefois, ces changements ne sont pas d'une grande ampleur. Ceci nous amène à confirmer notre première hypothèse. Selon laquelle : « Des changements organisationnels au sein de la Sonatrach sont induits par l'introduction d'un ERP ».

La vocation d'un logiciel ERP est d'homogénéiser le SI de l'entreprise avec un outil unique, capable de couvrir un large périmètre de gestion. L'automatisation de ces processus ne peut qu'améliorer la productivité, en optimisant l'efficacité des opérationnels, les informations circulant automatiquement et en temps réel, accélérant leur traitement, sans saisir à nouveau les données, limitant ainsi les erreurs humaines. Ce qui nous permet de infirmer notre deuxième hypothèse qui contient de « L'usage des ERP affecte négativement les individus en provoquant leur mal-être ».

Le changement organisationnel devient un but en soi, les outils de gestion, comme les ERP, en sont l'instrument, c'est pour cela que les ERP instrument du changement dans les organisations. D'après notre recherche et les résultats obtenus vont nous permet d'infirmer notre troisième est la dernière hypothèse qui intitule : « Le changement organisationnel engendre de la résistance dans l'organisation ».

Au-delà de l'intérêt académique que présente notre sujet de recherche, celle-ci comme tout travail scientifique présente des limites qui peuvent s'expliquer par un certain nombre de facteurs comme l'insuffisance du temps, des moyens ainsi que l'indisponibilité du personnel au niveau de la sonatrach et vu que nous allons fait un questionnaire et non pas un stage pratique ce qui a limité la taille de notre échantillon.

Par ailleurs, et concernant les résultats, ceux-ci ne sont pas à généraliser du fait que notre étude s'est limitée à une seule entreprise et un seul secteur d'activité d'où sa non représentativité pour l'écosystème d'affaire Algérien.

Enfin, s'agissant du cas des ressources technologiques en Algérie et leurs adoption dans le domaine des affaires, force est de constater que les études sur les TIC en général et les ERP et les changements qu'ils induisent en particulier, ainsi que leur intégration dans les business modèle des entreprises Algériennes restent encore dans un stade embryonnaire et très peu exploré par la communication des chercheurs. Cela pourrait ouvrir de nouvelles perspectives

de recherches originales traitant de la thématique des technologies de l'information et de la communication ainsi que les changements qu'elles induisent en matière organisationnelle.

ANNEXES

Annexe N°01

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA- Campus Aboudaou- BEJAIA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion

Niveau: Master II

Option : Management

Questionnaire

Thème de recherche

«Attitudes et comportements des salariés de l'entreprise Sonatrach face à l'introduction d'un ERP : Etat des lieux et fonctionnement »

Objet :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle Master II en science de gestion, option : management, sous la direction du Dr AOUDIA Lounis, nous vous serions très reconnaissantes de bien vouloir répondre, et en toute objectivité, au présent questionnaire.

Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle. Les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques de recherches scientifiques.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration!

Réalisé par:

MOUZAOUÏ Amina

M'SILI Zina

I- Identification de l'organisme d'accueil

Nom:

Date de création :

Adresse :

- Tél. :
- Fax :

E-mail :

II- Identification du questionnaire (e)

01- Sexe :

- Masculin Féminin

02- Age :

- 18-30 ans 31-40 ans
- 41-50 ans 51ans et plus

03- Niveau d'étude :

- Primaire Moyen Secondaire Universitaire Autre

04- Catégorie professionnelle

- Exécution Maîtrise Cadre moyen Cadre supérieur

05- Statut actuel

- Permanent Contractuel

06. Fonction actuelle:

III- TIC dans l'entreprise Sonatrach

III.1- L'Internet et ses dérivées

07-Votre entreprise est-elle connectée à l'Internet ?

- Oui Non

08-Si oui, depuis quand ? :

09-Votre entreprise met-elle des postes Internet à la disposition des employés ?

- Oui Non

10- Dans le cadre de sa communication interne/externe utilise-t-elle?

- L'Intranet Oui Non
- L'Extranet Oui Non

11- Quels sont les outils de travail collaboratifs (progiciels) en usage dans votre entreprise?

- Le Workflow Le Groupware La GED L'ERP

III.2- Usage de L'ERP

12- Utilisez-vous l'ERP dans le cadre de votre travail?

- Oui Non

13- Si oui, depuis quand ? :

14- Quelles sont tâches assurées par les ERP acquis?

.....

15- Comment étiez-vous informés de la décision de mise en œuvre de ce nouvel outil?

- Une assemblée générale avec le PDG
- Une réunion uniquement avec le chef de département
- Par affichage
- Autre
- Précisez:.....

16- La décision de l'introduction de ce progiciel est-elle centralisée?

- Oui Non

17- Si non, quels sont les participants,

- L'assemblée des salariés
- Service informatique
- Autre
- précisez:.....

18- La direction vous a-t-elle expliqué et justifié le choix de l'ERP?

- Oui Non

19- Quelles-sont les causes essentielles de l'implantation de cet ERP?

- Les difficultés rencontrées dans le processus informatique Oui Non
- Insuffisance de temps Oui Non
- Manque de moyens financiers Oui Non
- Autre Oui Non
- Précisez:

20- La mise en œuvre de l'ERP a-t-elle modifié votre méthode de travail?

- Oui Non

21- La direction vous a-t-elle informé des impacts de l'implantation de l'ERP sur votre travail, vos tâches, vos compétences, vos responsabilités...?

- Oui Non

22- Avez-vous rencontré des difficultés d'adaptation à l'usage de l'ERP?

- Oui Non

IV- Perception et pilotage du changement au sein de l'entreprise Sonatrach

23- Que signifie le changement organisationnel pour vous?

- Un moyen d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement
- Un moyen de développement et de progression
- Un moyen d'étouffement des connaissances acquises
- Autres
- Précisez:.....

24- Face au changement provoqué par l'ERP, diriez-vous que vous êtes:

- Favorable
- Opposé (e)
- Neutre

25- Quelles sont les méthodes adoptées pour le pilotage du changement introduit?

- Formation
- Communication
- Participation/implication
- Coaching

V- La résistance au changement

26- Avez-vous fait part d'une résistance au changement?

- Oui Non

27- Etiez-vous d'accord sur la manière dont l'ERP a été mise en application?

- Oui Non

28- L'usage de l'ERP a-t-elle affectée négativement votre comportement?

- Oui Non

29- Qu'est-ce qui motive votre crainte ?

- Crainte de l'inconnu
- Des enjeux de pouvoir
- Perte des avantages
- Préférence de la stabilité
- Plus de contrôle
- Dépendance à la technologie
- Sans raison valable

Autres

précisez :

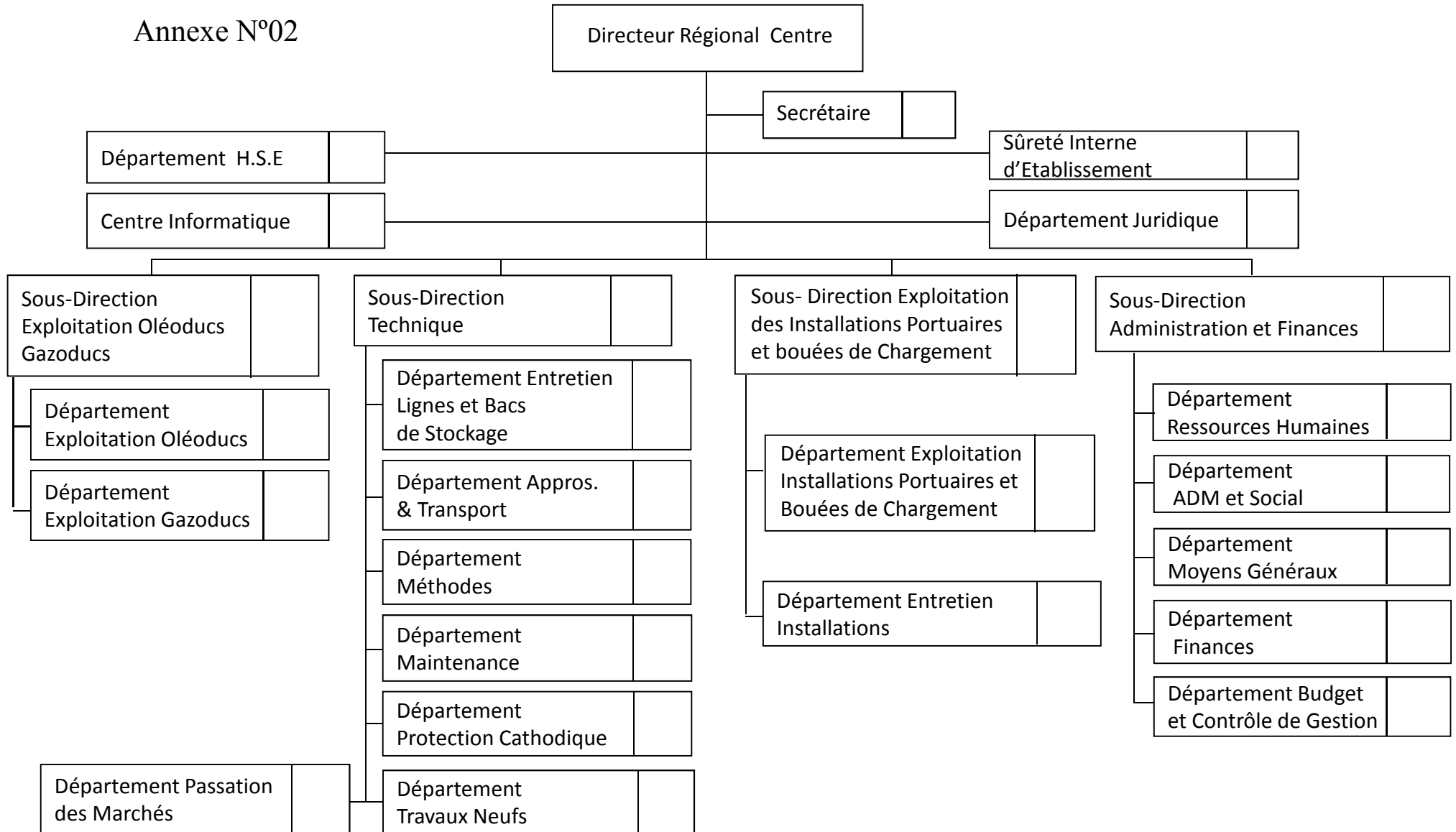
30- Quelles sont les formes de résistance adoptées par les employés?

- Par des réclamations
- Par des refus de travail
- Par des absences
- Par des grèves
- Par des démissions
- Autres
- précisez:.....

Un grand merci d'avoir répondu à nos questions!

Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC

Annexe N°02



Annexe N°03

HADDAGT: DOSSIER AGENT [?+*X] [AISSAT/SHRTC@GRHM]

Moudjahid Fils de Chahid G. sanguin BP

Service national APTE NON INCOPORABLE

Lieu de travail TEBBEJAI Bloc NR Bureau NR
 BEJAIA
 0601 BEJAIA 004

C.P.C 3.2 Mat. Temp.

Affectation TEBFTR Poste Org. TEBFTR

Code Sce Paye TEBFTR Compte analytique 402022

Type Poste CHEF DE SERVICE Affect. temporaire TEBFTR

Journées
 Employeur SHRTC
 Paie 074
 Centre Payeur ORG
 Planning FIN
 Gestion IT
 Catégorie ORG
 Héberg. CSUP

Matricule 90020W Nom KACI Prénom TARIK
 Sexe MASCULIN Nom jeune fille
 Arriv.site 01-10-2003 Date recrut. 01-10-2003

Structure FIN DEPARTEMENT FINANCES
 Fonction 140527ASH CHEF SCE TRESORERIE N1
 R.D.C Operationnel

Etat civil Contrats travail Carrière Exp. Secteur Exp hors Secteur Domiciles Divers

Photo

Annexe N°05

HADDAGT: DOSSIER AGENT [?*+X] [AISSAT/SHRTC@GRHM]

Matricule 90020W Nom KACI Prénom TARIK
 Sexe MASCULIN Nom jeune fille
 Arriv.site 01-10-2003 Date recrut. 01-10-2003

Structure FIN DEPARTEMENT FINANCES
 Fonction 140527ASH CHEF SCE TRESORERIE N1
 R.D.C Operationnel

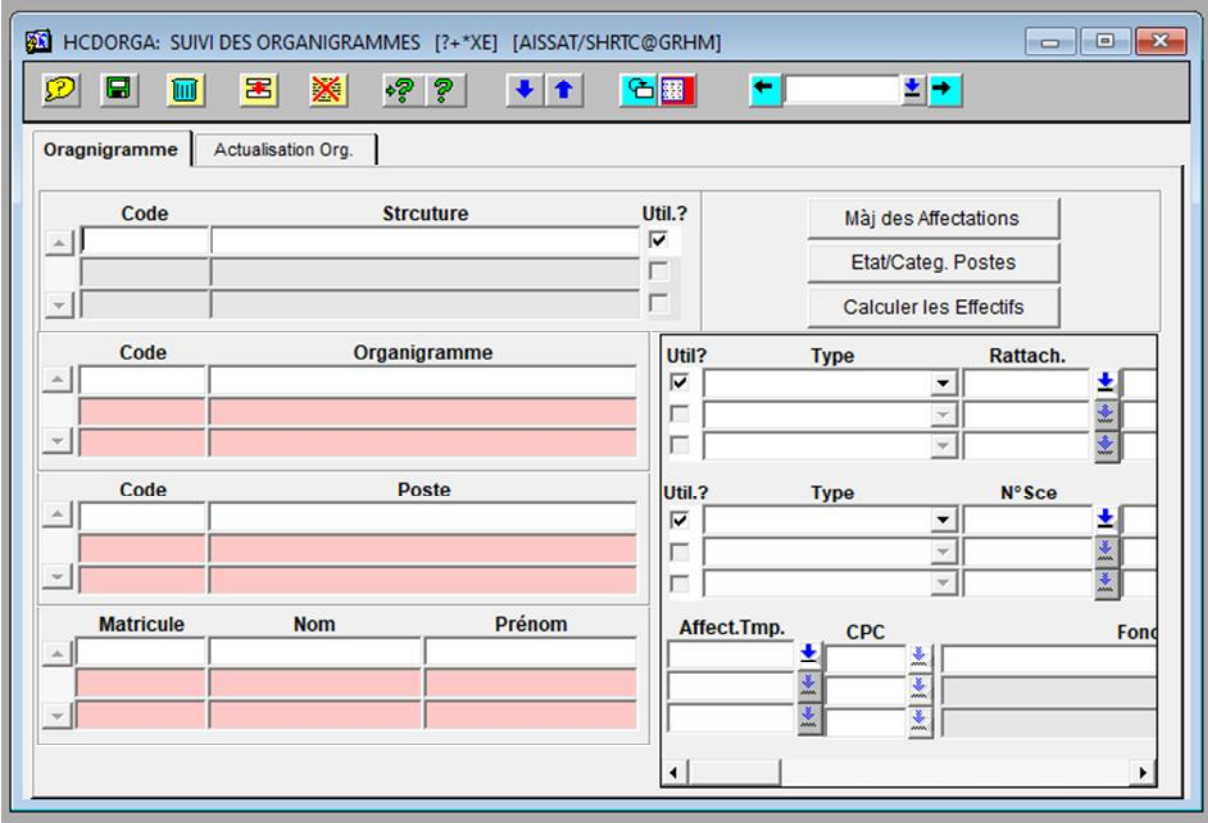
Photo

Etat civil Contrats travail Carrière Exp. Secteur Exp hors Secteur Domiciles Divers

Moudjahid Fils de Chahid G. sanguin BP
 Service national APTE NON INCOPORABLE
 Lieu de travail TEBBEJAI Bloc NR Bureau NR
 BEJAIA
 0601 BEJAIA 004
 C.P.C 3.2 Mat. Temp.
 Affectation TEBFTR Poste Org. TEBFTR
 Code Sce Paye TEBFTR Compte analytique 402022
 Type Poste CHEF DE SERVICE Affect. temporaire TEBFTR

Journées
 Employeur SHRTC
 Paie 074
 Centre Payeur ORG
 Planning FIN
 Gestion TT
 Catégorie ORG
 Héberg. CSUP

Annexe N°06



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

1. AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A (2018).-Conduite du changement : concept clé.- Paris: édition Dunod.
2. BERNOUX, Philippe.- Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.- Paris : édition Seuil.
3. BOULOC, Pierre [et all.].- Les N.T.I.C.- Paris: édition Ria, 2003.
4. CARTON, G.D. (1997).- Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Paris : édition, Anact.
5. COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON, Richard (2008).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Presses de l'Université du Québec, Québec.
6. CROZIER, M.et FRIENDBERG, E(1997).-L'acteur et le système.- Paris : Seuil, collection points Essais.
7. Dictionnaire le petit Larousse.- Paris: Ed. Larousse, 2014.
8. DUFOUR, A.- Internet.- Paris: PUF ; 1998.
9. FELIO, C, LEROUGE, L (2005). –Les TIC face aux TIC : Enjeux et risques psychosociaux au travail.- Paris.
10. GAGNE, F.- Vicissitude d'une expérience de changement planifié basé sur l'évolution des enseignants par leurs étudiants.- In Tessier R. et Tellier Y.- Changement planifié et développement des organisations.- Montréal : IFG, 1973.
11. GIL, Philippe (2000). –NTIC et reengineering de la formation professionnelle.- Paris : Ed. Dunod.
12. GOVARE, V. (2002).-L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).- Paris.
13. GROUARD, J.M. (1998).- Le projet décisionnel.- Paris : Ed : Eyrolles.

Résumé

Le présent travail de recherche traite la problématique de l'attitude et le degré d'implication des salariés d'une entreprise face à l'introduction d'un ERP. Ce document a pour objectif d'analyser les effets organisationnels de l'ERP de la SONATRACH. Les résultats de notre questionnaire montrent que l'automatisation de ces processus ne peut qu'améliorer la productivité, en optimisant l'efficacité des opérationnels, les informations circulant automatiquement et en temps réel, accélérant leur traitement, sans saisir à nouveau les données et limitant ainsi les erreurs humaines.

Mots-clés : ERP, SONATRACH.

Abstract :

This present research work deals with the problematic of the attitude and the degree of involvement of the employees of a company when faced with the introduction of an ERP. The purpose of this document is to analyze the organizational effects of the SONATRACH ERP. The results of our questionnaire show that the automation of these processes can only improve productivity, by optimizing the efficiency of the operational staff, the information circulating automatically and in real time, accelerating its processing, but without re-entering the data and thus limiting human errors.

Keywords: ERP, SONATRACH.

ملخص

يتعامل هذا العمل البحثي الحالي مع مسألة الموقف ودرجة مشاركة موظفي الشركة عند مواجهة إدخال تخطيط موارد المؤسسات (ERP). الغرض من هذه الوثيقة هو تحليل التأثيرات التنظيمية لبرنامج ERP. تظهر نتائج استبياننا أن أتمتة هذه العمليات لا يمكنها إلا تحسين الإنتاجية، من خلال تحسين كفاءة الموظفين التشغيليين، وتداول المعلومات تلقائياً وفي الوقت الفعلي، وتسريع معالجتها، دون إعادة إدخال البيانات والحد من الأخطاء البشرية.

كلمات مفتاحية : ERP، SONATRACH